

**Technická univerzita v Liberci**  
**Ekonomická fakulta**

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2010**

**Alena Brodská**

Technická univerzita v Liberci  
Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

Vzdělávací projekt EU- případová studie

Education Project EU- Case Study

Číslo závěrečné práce  
DP- EF- KPE- 2010- 08

ALENA BRODSKÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., KPE

Konzultant: Bc. Dana Šperlíková, NsP Česká Lípa, a.s.

Počet stran 75

Počet příloh 10

7. května 2010

Prohlášení.

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 07. 05. 2010

#### Anotace:

Diplomová práce se týká problematiky čerpání finančních prostředků z fondů Evropské unie a seznamuje odbornou veřejnost s problematikou zpracování vzdělávacího projektu a žádosti o finanční podporu a se zkušenostmi s realizací. Popisuje celý projektový cyklus, přibližuje pravidla při zpracování projektu, poukazuje na nejčastější nedostatky, zabývá se zásadami, které je potřeba dodržet, než se začne se samotnou prací na projektu a také popisuje jednotlivé kroky od sepsání žádosti až po její schválení. V praktické části je zaměřena na důvody, které vedly NsP k rozhodnutí zpracovat a realizovat vzdělávací projekt a tento projekt s názvem Vzděláváním k růstu poskytovaných služeb v Nemocnici s poliklinikou v České Lípě popisuje. Cílem práce není pouze seznámit veřejnost s problematikou napsání projektu, ale poukázat na to, co následuje po jeho schválení a to je problematika vlastní realizace.

#### Klíčová slova

Personální strategie, vzdělávací projekt, rozvoj lidských zdrojů, konkurenceschopnost organizace, edukace zaměstnanců.

## Annotation

This dissertation concerns about utilization problem of EU financial sources and introduces the question of educational project, financial support requests as well as realization experience to the competent public. It describes the whole project cycle, sketches the project processing rules, points out the main shortage and engages in principles which must be kept before the beginning of the project. It also reports individual steps from formation of application to its confirmation. The work in its practical part is focused on causes which leads NsP to adopt a decision about processing and realization of educational project. This project is called "With education to increasing number of provided services in NsP Česká Lípa" describes. The main goal of this work is not only introduction how to make a project but what to follow after its approval to vast public - and this is the problem of realization itself.

## Key words

Personnel strategy, training project, human resources development, competitiveness, organizations, education of employees.

## **OBSAH:**

<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ</b>	<b>8</b>
<b>ÚVOD</b>	<b>11</b>
<b>1 EVROPSKÁ UNIE A STRUKTURÁLNÍ FONDY</b>	<b>12</b>
1.1 Rozdělení fondů	13
1.2 Operační program	14
<b>2 EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND</b>	<b>17</b>
2.1 OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)	19
2.1.1 Prioritní osy OP LZZ	20
2.1.2 OP Praha – Adaptabilita (OPPA)	21
2.2 Prioritní osy OP Praha Adaptabilita	21
2.3 OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost ( OP VK)	22
2.3.1 Finanční rámec OP VK	23
2.3.2 Globální a specifické cíle OP VK	25
2.3.3 Horizontální témata	26
2.3.4 Prioritní osy OP VK	27
2.3.5 Prioritní osy a oblast podpory	28
2.3.6 Prioritní osa č. 1 - Počáteční vzdělávání	29
<i>Oblasti podpory prioritní osy 1</i>	31
2.3.7. Základní údaje o cílové skupině	33
2.4 Projektový cyklus OP VK	34
<b>3 CHARAKTERISTIKA NEMOCNICE S POLIKLINIKOU ČESKÁ LÍPA</b>	<b>45</b>
3.1 Typologie organizace	46
3.2 Základní personální údaje	46
3.3 Zdůvodnění potřeby projektu	51
3.3.1 Dotazníkové šetření spokojenosti pacientů	52
3.3.2 SWOT analýza vzdělávacích potřeb	55
3.4 Projekt: „Vzděláváním k růstu poskytovaných služeb v Nemocnici s poliklinikou Česká Lípa“	56
3.4.1 Žádost o finanční podporu grantového projektu NsP Česká Lípa	57
3.4.2 Obsahy a cíle vzdělávacích modulů pro jednotlivé cílové skupiny zaměstnanců NsP Česká Lípa	65
<b>4 ZKUŠENOSTI S REALIZACÍ PROJEKTU A MONITOROVACÍMI ZPRÁVAMI</b>	<b>68</b>
<b>5 ZÁVĚR</b>	<b>71</b>

<b>6</b>	<b>SEZNAM LITERATURY</b>	<b>73</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	<b>75</b>

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

EK – Evropská komise  
ERDF – Evropský fond pro regionální rozvoj  
ESF – Evropský sociální fond  
EU - Evropská unie  
FS – Fond soudržnosti  
HSS – hospodářská a sociální soudržnost  
JPD3- Jednotný programový dokument pro Cíl 3  
NsP - Nemocnice s poliklinikou  
OP – operační program  
OPPA – Operační program Praha- Adaptabilita  
OPRLZ – Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost  
OPVK – Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost  
SROP- Společný regionální operační program



## **Seznam tabulek**

Tabulka č.1 - Rozdělení priorit a opatření

Tabulka č.2 - Výběrová kritéria

Tabulka č.3 - Vývoj stavu zaměstnanců

Tabulka č.4 - Dotazník spokojenosti

## **Seznam obrázků**

Zhodnocení dotazníků spokojenosti za rok 2005

## Úvod

Diplomová práce se týká problematiky čerpání finančních prostředků z fondů Evropské unie a seznamuje odbornou veřejnost s problematikou zpracování vzdělávacího projektu a Žádosti o finanční podporu a zároveň se zkušenostmi s realizací. Text je rozdělen do několika kapitol. V úvodní části práce seznamuje čtenáře se základními informacemi o strukturálních fondech Evropské Unie (dále jen EU). Podrobněji seznamuje s jedním z fondů - Evropským sociálním fondem (dále jen ESF) a jedním z jeho programů - Operačním programem pro Rozvoj lidských zdrojů (dále jen OPRLZ). V další kapitole popisuje celý projektový cyklus, přibližuje pravidla při zpracování projektu, poukazuje na nejčastější nedostatky, zabývá se zásadami, které je potřeba dodržet, než se začne se samotnou prací na projektu a také popisuje jednotlivé kroky od sepsání žádosti až po její schválení.

V další části charakterizuje Nemocnici s poliklinikou Česká Lípa (dále jen NsP), která byla úspěšným příjemcem finanční podpory z ESF v programovacím období 2004 - 2006. Popisuje základní personální údaje a vzdělanostní úroveň zaměstnanců NsP.

V praktické části se zaměřuje na důvody, které vedly NsP k rozhodnutí zpracovat a realizovat vzdělávací projekt a tento projekt s názvem Vzděláváním k růstu poskytovaných služeb v Nemocnici s poliklinikou v České Lípě popisuje. Cílem práce bylo vytvoření praktického manuálu k získání a následnému čerpání finančních prostředků z fondů Evropské unie v oblasti řízení lidských zdrojů a seznámení s problematikou jak napsat určitý projekt, ale poukázat i na to, co následuje po jeho schválení, a to je problematika vlastní realizace.

Toto téma diplomové práce je zvoleno pro současnou aktuálnost problematiky vzdělávání dospělých a současně proto, že autorka diplomové práce byla osobně zainteresována do projektu NsP Česká Lípa jako jeho aktivní členka a její vlastní zkušenosti jí byly podnětem k napsání této práce.

# 1 Evropská unie a strukturální fondy

Evropská unie prostřednictvím politiky soudržnosti usiluje o rovnoměrný hospodářský a společenský rozvoj svých členských států a jejich regionů. Cílem je zmírnění rozdílů v životní a ekonomické úrovni mezi chudšími a bohatšími zeměmi EU a zároveň zvyšování schopnost Evropské unie jako celku čelit výzvám 21. Století. Ve středu zájmu společně s důrazem na udržitelný růst, inovace a konkurenceschopnost stojí vytváření otevřené, flexibilní a soudržné společnosti s vysokou mírou zaměstnanosti. Tomuto úsilí se souhrnně říká evropská politika hospodářské a sociální soudržnosti (HSS), či kohezní politika (koheze=soudržnost). HSS patří vedle zemědělské politiky k nejvýznamnějším evropským agendám a Evropská unie na ni vynakládá více než třetinu svého společného rozpočtu.

Nástrojem politiky hospodářské a sociální soudržnosti (HSS) k dosahování ekonomické a sociální soudržnosti Evropské unie jsou strukturální fondy. Prostředky z těchto fondů jsou určeny na pomoc méně rozvinutým regionům, těm, které se potýkají se strukturálními problémy a na podporu adaptace a modernizace politik, systémů vzdělávání a odborné přípravy zaměstnanosti. Od 1. ledna 2007 odstartovalo v Evropské unii další sedmileté programovací období. V oblasti strukturálních fondů a Fondu soudržnosti došlo v této souvislosti ke změnám.

První změnou je počet strukturálních fondů. V minulém období (2000– 2006) do politiky HSS spadaly čtyři strukturální fondy (Evropský fond regionálního rozvoje, Evropský sociální fond, Evropský zemědělský garanční a podpůrný fond a Finanční nástroj na podporu rybolovu a Fond soudržnosti. V současném programovacím období (2007–2013) byl snížen počet strukturálních fondů na dva – Evropský fond regionálního rozvoje, Evropský sociální fond + Fond soudržnosti. Zbylé dva fondy se transformovaly v Evropský rybářský fond a Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova a současně se staly součástí Společné zemědělské politiky.

Druhou změnou je zapojení Fondu soudržnosti do systému programování strukturálních operací. Z fondu není poskytována podpora na individuální projekty, ale obdobně jako v případě strukturálních fondů na programové dokumenty vypracované na národní úrovni. *„Strukturální fondy přispívají ke snižování regionálních rozdílů a ke zlepšování životního*

*prostředí, různou měrou se podílejí na výstavbě infrastruktury, podpoře výrobního a podnikatelského prostředí a investování do lidských zdrojů.“<sup>1</sup>*

Na probíhající programové období 2007—2013 má ČR z evropských fondů k dispozici 26,69 miliard eur. Tuto sumu lze přirovnat přibližně ke třem čtvrtinám ročního státního rozpočtu ČR.

#### **Schematické rozdělení fondů:**

- **Strukturální fondy:**
  - Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)
  - Evropský sociální fond (ESF)
- **Fond soudržnosti (FS)**

### **1.1 Rozdělení fondů**

#### **Strukturální fondy:**

*Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF)* – zaměřuje se na podporu investičních projektů: například výstavba silnic a železnic, odstraňování ekologických zátěží, budování stokových systémů, úpravy koryt řek, podpora inovačního potenciálu podnikatelů, podpora začínajícím podnikatelům, rozvoj a obnova sportovních areálů využitelných pro cestovní ruch, rekonstrukce kulturních památek, využívání obnovitelných zdrojů energie, výsadba regenerační zeleně, ekologické a energeticky efektivní sanace bytových domů, výstavba či oprava infrastruktury pro poskytování zdravotní péče, investice do dopravní a technické infrastruktury průmyslových zón, zavádění služeb elektronické veřejné správy, modernizace systému krizového managementu.

*Evropský sociální fond (ESF)* – se zaměřuje na podporu neinvestičních projektů: například rekvalifikace nezaměstnaných, speciální programy pro osoby se zdravotním postižením, děti a mládež etnické menšiny a další znevýhodněné skupiny obyvatel, tvorba inovativních vzdělávacích programů pro zaměstnance, rozvoj institucí služeb zaměstnanosti, rozvoj vzdělávacích programů a distančních forem vzdělávání, zlepšování podmínek pro

---

<sup>1</sup> Klvačová a kol., 2004, s. 10

využívání ICT pro žáky i učitele, zvyšování kompetencí řídicích pracovníků škol a školských zařízení v oblasti řízení a personální politiky, zavádění a modernizace kombinované a distanční formy studia, stáže studentů, pedagogů a vědeckých pracovníků v soukromém a veřejném sektoru. „*Evropský sociální fond (ESF) je klíčovým finančním nástrojem pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti.*“<sup>2</sup>

*Fond soudržnosti* - jeho pomoc je určena na přímé financování konkrétních velkých projektů v oblasti životního prostředí, rozvoje dopravy, nově i v oblasti energetické účinnosti a obnovitelných zdrojů energie.

## 1.2 Operační program

Každá země EU si dojednává s Evropskou komisí operační programy (OP), které jsou zprostředkujícím mezistupněm mezi třemi hlavními evropskými fondy (ERDF, ESF, FS) a konkrétními příjemci finanční podpory. Jsou to strategické dokumenty, které představují průnik priorit politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU a individuálních zájmů členských států.

V období 2007 — 2013 je v České republice využíváno 26 operačních programů, které jsou rozděleny mezi tři cíle politiky hospodářské a sociální soudržnosti.

**Cíl Konvergence:** „*V jeho centru stojí podpora hospodářského a sociálního rozvoje méně vyspělých regionů a členských států. V České republice pod něj spadají všechny regiony soudržnosti s výjimkou Hlavního města Prahy a je realizovaný prostřednictvím osmi tematických operačních programů a sedmi regionálních operačních programů. Na cíl Konvergence připadá v České republice 25,89 miliard eur.*“<sup>3</sup> Sedm regionálních operačních programů (ROP) pro regiony soudržnosti (NUTS II) s celkovou přidělenou částkou 4,66 miliard eur:

- ROP NUTS II Severozápad
- ROP NUTS II Moravskoslezsko

---

<sup>2</sup> Pavlák, 2006, s. 28

<sup>3</sup> MMR: *Programy 2007-2013*[online].2007[cit.2009-11-13].

Dostupné na WWW:< <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013>>

- ROP NUTS II Jihovýchod
- ROP NUTS II Severovýchod
- ROP NUTS II Střední Morava
- ROP NUTS II Jihozápad
- ROP NUTS II Střední Čechy

Osm tematických operačních programů s celkovou přidělenou částkou 21,23 miliard eur:

- OP Doprava
- OP Životní prostředí
- OP Podnikání a inovace
- OP Výzkum a vývoj pro inovace
- OP Lidské zdroje a zaměstnanost
- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
- Integrovaný operační program
- OP Technická pomoc

**Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost:** cíl podporuje regiony, které nečerpají z Konvergence. V České republice pod něj spadá Hl. m. Praha se dvěma operačními programy. Na cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost připadá v České republice 0,42 miliardy eur:

- OP Praha Konkurenceschopnost
- OP Praha Adaptabilita

**Cíl Evropská územní spolupráce:** usiluje o podporu přeshraniční, meziregionální a nadnárodní spolupráce regionů. V České republice pod něj spadají všechny regiony a prostředky lze čerpat z devíti operačních programů. Na cíl Evropská územní spolupráce připadá v České republice 0,39 miliard eur.

- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Bavorsko
- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Polsko
- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Rakousko
- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Sasko
- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Slovensko
- OP Meziregionální spolupráce (státy EU, Norsko a Švýcarsko)

- OP Nadnárodní spolupráce (ČR, Rakousko, Polsko, část Německa, Maďarsko, Slovinsko, Slovensko, část Itálie a z nečlenských zemí část Ukrajiny)
- Síťový operační program ESPON 2013 (všechny členské státy, Norsko, Švýcarsko, Lichtenštejnsko, Island, kandidátské státy EU)
- Síťový operační program INTERACT II (všechny členské státy)



## 2 Evropský sociální fond

*„Evropský sociální fond (ESF) je jedním ze tří strukturálních fondů Evropské unie. Je klíčovým finančním nástrojem pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti.“*<sup>4</sup>

Hlavním posláním ESF je rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. Objem finančních prostředků z ESF pro ČR na programovací období 2007-2013 činí 3,8 mld. EUR. Na programové období 2004-2006 bylo pro ČR přiděleno 456,98 mil. Eur.

### **Cíle Evropského sociálního fondu:**

- Pomoc nezaměstnaným lidem při vstupu na trh práce
- Rovné příležitosti pro všechny při přístupu na trh práce
- Sociální začleňování, pomoc lidem ze znevýhodněných sociálních skupin při vstupu na trh práce
- Celoživotní vzdělávání
- Rozvoj kvalifikované a přizpůsobivé pracovní síly
- Zavádění moderních způsobů organizace práce a podnikání
- Zlepšení přístupu a účasti žen na trhu práce
- Boj se všemi formami diskriminace a nerovnostmi souvisejícími s trhem práce

### **Základní programy Evropského sociálního fondu:**

*Programové období 2007-2013:*

- OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)
- OP Praha – Adaptabilita (OPPA)
- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)

*Programové období 2004-2006:*

- OP Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ)
- Jednotný programový dokument pro Cíl 3 (JPD 3)
- Iniciativa Společenství CIP EQUAL
- Společný regionální operační program (SROP)

---

<sup>4</sup> Pavlák, 2006, s. 28

**Příklady podporovaných projektů:**

Z Evropského sociálního fondu (ESF) jsou podporovány projekty neinvestičního charakteru, například rekvalifikace nezaměstnaných, speciální programy pro osoby se zdravotním postižením, děti, mládež etnické menšiny, tvorba inovativních vzdělávacích programů pro zaměstnance, podpora začínajícím OSVČ, rozvoj institucí služeb zaměstnanosti, rozvoj vzdělávacích programů včetně distančních forem vzdělávání, zlepšování podmínek pro využívání ICT pro žáky i učitele, zvyšování kompetencí řídicích pracovníků škol a školských zařízení v oblasti řízení a personální politiky, zavádění a modernizace kombinované a distanční formy studia, stáže studentů, pedagogů a vědeckých pracovníků v soukromém a veřejném sektoru a další.

**Řídící orgán a partneři:**

Orgánem zodpovědným za řízení pomoci z ESF v ČR je Ministerstvo práce a sociálních věcí a to je zároveň řídicím orgánem Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Dalším řídicím orgánem je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, které má v gesci Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost. Třetí Operační program Praha – Adaptabilita řídí Magistrát hlavního města Praha. Dalšími partnery realizace jsou Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo průmyslu a obchodu, CzechInvest, úřady práce, orgány místní a regionální samosprávy.

**Využívání možností Evropského sociálního fondu v zemích EU:**

Téměř polovina prostředků poskytnutých Evropským sociálním fondem na rozvoj lidských zdrojů je v zemích jako např. Řecko, Portugalsko nebo Irsko určena pro posílení systému vzdělávání. Druhá část je určena na programy, které jsou zaměřeny na boj s nezaměstnaností. Odpovědnost za Evropský sociální fond je většinou rozdělena mezi více institucí: např. ministerstvo školství a vědy ve spolupráci s dalšími ministerstvy a institucemi v Irsku, ministerstvo práce a ministerstvo školství v Řecku a ministerstvo práce a odborného vzdělávání v Portugalsku apod.

## **2.1 OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)**

*„Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech“.<sup>5</sup>*

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) je financován z prostředků cíle Konvergence, ale v oblastech aktivní politiky trhu práce, modernizace veřejné správy a veřejných služeb a mezinárodní spolupráce také z prostředků pro cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Způsobilým územím je v těchto oblastech proto také Hl. m. Praha. Z fondů EU je pro OP LZZ vyčleněno celkem 1,84 mld. €, což je přibližně 6,80 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku. *„Globálním cílem OP LZZ je zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 15 nejlepších zemí EU. Tento cíl zajišťuje realizaci Strategických cílů Národního strategického referenčního rámce 2007-2013“<sup>6</sup>*

### **Oprávnění žadatelé:**

Poskytovatelé sociálních služeb, vzdělávací a poradenské organizace, zaměstnavatelé, orgány státní správy, kraje, obce, svazky obcí a jejich asociace, orgány služeb zaměstnanosti a další.

### **Řídící orgán:**

Řídícím orgánem OP LZZ je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR – odbor 72.

### **Financování:**

OP LZZ je financován z Evropského sociálního fondu (ESF).

---

<sup>5</sup> Esfcr: *Stručná charakteristika operačního programu* [online].2007[cit.2009-11-16]. Dostupné na WW:<<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>>.

<sup>6</sup> MPSV ČR. *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost 2007-2013* [online] ,verze 1.2008 poslední aktualizace 24.2.2009 [cit.2009-11 -16] Dostupné na WW:< <http://www.esfcr.cz/file/4976/>>.

### **2.1.1 Prioritní osy OP LZZ**

Operační program vymezuje osm prioritních os, které pokrývají problematiku adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů, dalšího vzdělávání zaměstnanosti a zaměstnatelnosti, včetně integrace skupin ohrožených sociálním vyloučením, rovných příležitostí, modernizace veřejné správy a veřejných služeb a mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti.

#### **Prioritní osa 1 - Adaptabilita:**

Cílem Prioritní osy 1 je předcházení nezaměstnanosti prostřednictvím podpory investic do rozvoje lidských zdrojů a moderních systémů jejich řízení.

#### **Prioritní osa 2 - Aktivní politiky trhu práce:**

Cílem Prioritní osy 2 je zlepšení přístupu k zaměstnání, trvalé začlenění osob hledajících zaměstnání a prevence nezaměstnanosti skupin ohrožených na trhu práce.

#### **Prioritní osa 3 - Sociální integrace a rovné příležitosti:**

Cílem Prioritní osy 3 je pomoc osobám ohroženým sociálním vyloučením, zvyšování kvality a dostupnosti sociálních služeb a zavedení opatření vedoucích ke zvyšování zaměstnatelnosti těchto osob včetně prosazování rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce.

#### **Prioritní osa 4 - Veřejná správa a veřejné služby:**

Cílem Prioritní osy 4 je zvýšení institucionální kapacity, kvality, efektivnosti a transparentnosti činností institucí veřejné správy a zvyšování kvality a dostupnosti veřejných služeb.

#### **Prioritní osa 5 - Mezinárodní spolupráce:**

Cílem Prioritní osy 5 je podpora mezinárodní spolupráce v rámci rozvoje lidských zdrojů.

### **2.1.2 OP Praha – Adaptabilita (OPPA)**

*„Globálním cílem OPPA je zvýšení konkurenceschopnosti Prahy posílením adaptability a výkonnosti lidských zdrojů a zlepšením přístupu k zaměstnání pro všechny. OPPA se proto zaměřuje na vzdělávání a boj proti sociálnímu vyloučení.“<sup>7</sup>*

OPPA je platný pouze pro hlavní město Prahu. Kvůli rozdělení regionů EU pro účely strukturální politiky podle výše HDP, Praha nemůže využívat prostředky určené z fondů EU zbytku ČR a naopak jiné kraje než hlavní město Praha nemohou mít prospěch z prostředků, které EU vyčlenila pro hlavní město. OPPA je jedním ze dvou operačních programů pro Prahu, který čerpá prostředky z fondů EU v cíli Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Z fondů EU je pro OPPA vyčleněno 108,39 mil. €, což činí přibližně 0,41 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku. Z národních veřejných zdrojů má být financování programu navýšeno o dalších 19,13 mil. €. OPPA obsahuje 4 prioritní osy rozdělující operační program na celky. OPPA není dále konkretizován prostřednictvím tzv. oblastí podpory. Důvodem je relativně malý objem prostředků, které jsou k dispozici v rámci jednotlivých prioritních os.

#### **Oprávnění žadatelé:**

Podnikatelé, veřejná správa, organizace zřizované veřejnou správou (např. příspěvkové organizace), nestátní neziskové organizace, profesní a zájmová sdružení, školy a další.

#### **Řídící orgán:**

Řídícím orgánem OPPA je hl. m. Praha, Magistrát hl. m. Prahy, odbor fondů EU.

#### **Financování:**

OPPA je financován z Evropského sociálního fondu (ESF).

## **2.2 Prioritní osy OP Praha Adaptabilita**

### **Prioritní osa 1 - Podpora rozvoje znalostní ekonomiky**

---

<sup>7</sup> Esfcr: *Stručná charakteristika operačního programu* [online].2007[cit.2009-11-16]. Dostupné na WW:<<http://www.esfcr.cz/07-13/oppa>>.

Cílem je zvyšování kvalifikace zaměstnanců a absolventů škol formou odborných stáží a přenosem zkušeností, rozvoj, zavádění a realizace systémů dalšího vzdělávání ve firmách a oborech; podpora budování kapacit lidských zdrojů ve výzkumu a vývoji, vzdělávání a poradenství při zakládání nových firem, kurzy dalšího vzdělávání, školení a odborná příprava poskytovatelů dalšího vzdělávání.

#### **Prioritní osa 2 - Podpora vstupu na trh práce**

Cílem je poskytování sociálních služeb, zlepšit postavení sociálně znevýhodněných osob na trhu práce, podpora při hledání a udržení práce, podpora dalšího vzdělávání pracovníků v sociálních službách, opatření pro podporu rovných šancí pro ženy a muže na trhu práce, podpora a rozvoj služeb péče o děti s cílem sladit pracovní a soukromý život jejich rodičů, podpora pracovního prostředí vstřícného k rodinám a rozvoj flexibilních forem organizace práce, adaptace náplně práce pro zaměstnance v předdůchodovém věku, podpora a poradenství při zakládání a zahájení činností subjektů sociální ekonomiky, rozvoje aktivit stávajících menších a nových NNO v oblasti sociálního začleňování.

#### **Prioritní osa 3 - Modernizace počátečního vzdělávání**

Cílem je rozvíjení distančních a kombinovaných forem studia, další vzdělávání pedagogických a akademických pracovníků, odborných pracovníků ve školství, rozvoj studijních programů na vysokých školách, podpora začlenění znevýhodněných žáků a studentů do vzdělávacích programů škol běžného typu apod.

#### **Prioritní osa 4 - Technická pomoc**

Financování aktivit spojených s řízením programu.

### **2.3 OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost ( OP VK)**

*„Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost je zaměřený na zkvalitnění a modernizaci systémů počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a ke zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji.“<sup>8</sup>*

---

<sup>8</sup> MMR: *Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost*[online].2007[cit.2009-11-13]. Dostupné na WWW:< <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy/OP-Vzdelavani-pro-konkurenceschopnost>>

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OPVK) spadá mezi více cílové tematické operační programy. Je financován z prostředků cíle Konvergence, ale v případě projektů vytvářejících systémový rámec celoživotního učení také z prostředků pro cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost a způsobilým územím je v této oblasti proto také Hl. m. Praha. Pro OPVK je vyčleněno 1,83 mld. €, což činí přibližně 6,8 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku. OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost obsahuje 5 prioritních os rozdělující operační program na logické celky, a ty jsou dále konkretizovány prostřednictvím tzv. oblastí podpor, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny.

**Oprávnění žadatelé:** Školy a školská zařízení, organizace působící ve vzdělávání a kariérovém poradenství, instituce vědy a výzkumu, ústřední orgány státní správy a jimi řízené organizace, obce, města, kraje, nestátní neziskové organizace a další.

**Řídící orgán:** Řídícím orgánem OP VK je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR - sekce řízení operačních programů.

**Financování:** OP VK je financován z Evropského sociálního fondu (ESF).

### 2.3.1 Finanční rámec OP VK

Prostředky poskytované Evropskou komisí (EK) na financování programů Evropského sociálního fondu spravuje Ministerstvo financí. Tyto prostředky jsou zasílány EK na účet Platebního a certifikačního orgánu. Finanční toky OP VK jsou zajištěny přes státní rozpočet ČR. Prostředky budou příjemcům předfinancovány na základě předložených žádostí ze státního rozpočtu a bude jim poskytnuta nevratná finanční pomoc (dotace). Žádosti příjemců budou předkládány pouze v měně CZK. Platební a certifikační orgán po obdržení souhrnné žádosti provede proplacení prostředků Evropského sociálního fondu do kapitoly státního rozpočtu, která poskytla před financování prostředků. Platby příjemcům budou probíhat formou ex-post plateb (zpětné proplacení příjemcem již uskutečněných výdajů) nebo formou ex-ante plateb (formou zálohy poskytnuté příjemci ze státního rozpočtu na realizaci projektu). Rozhodnutí o formě plateb příjemcům pomoci v rámci

jednotlivých operací OP VK je plně v kompetenci příslušného správce rozpočtové kapitoly.

**Tab. č. 1:** Indikativní alokace jednotlivých programů

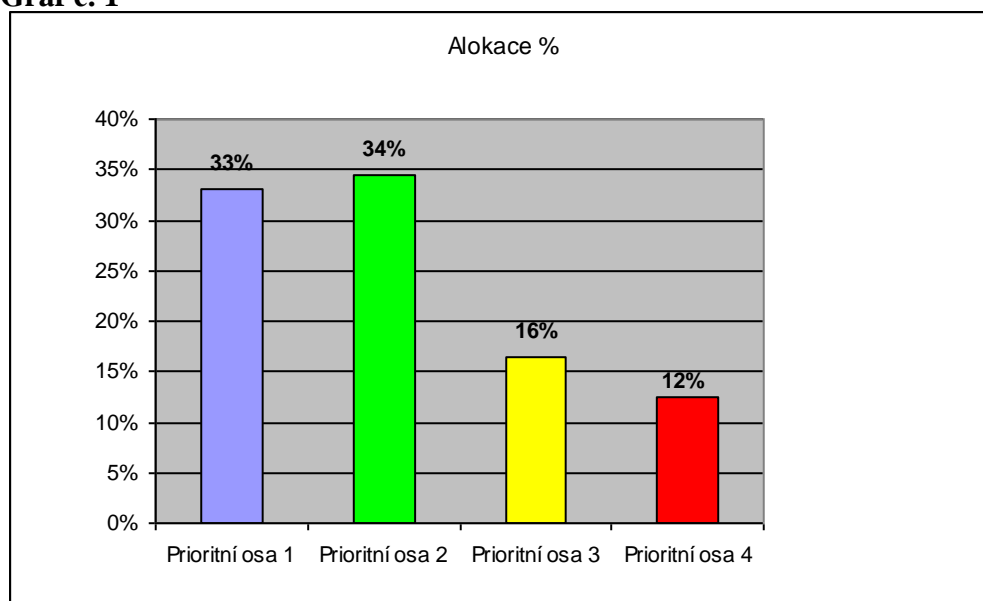
Operační program	Výše alokace z ESF (mil. €)	Podíl na celkové alokaci ESF
OP Lidské zdroje a zaměstnanost	1 837,4	48,67 %
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost	1 828,7	48,44 %
OP Praha Adaptabilita	108,4	2,87 %

**Zdroj:** Národní strategický referenční rámec, červenec 2007

Finanční alokace OP VK činí 1 828,7 mil. € z Evropského sociálního fondu pro léta 2007-13 (tj. 85%) – tj. cca 51,204 mld. Kč

Celkem se spolufinancováním (15%) ze státního rozpočtu: 2.151,4 mil. €, tj. cca 60,240 mld. Kč

**Graf č. 1**



Finanční alokace na prioritní osy

**Zdroj:** Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy - Odbor řízení OP VK, 2007



### **2.3.2 Globální a specifické cíle OP VK**

#### **Globální cíl OP VK 2007-2013:**

Rozvoj vzdělanostní společnosti za účelem posílení konkurenceschopnosti ČR prostřednictvím modernizace systémů počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji.

#### **Specifické cíle OP VK a prioritní osy:**

Jde o cesty, které povedou k naplnění globálního cíle:

*Cíl 1:* Rozvoj a zkvalitňování Počátečního vzdělávání s důrazem na zlepšení klíčových kompetencí absolventů pro zvýšení jejich uplatnitelnosti na trhu práce a zvýšení motivace k dalšímu vzdělávání.

- Prioritní osa 1 – Počáteční vzdělávání

*Cíl 2:* Inovace v oblasti terciárního vzdělávání směrem k propojení s výzkumnou a vývojovou činností, větší flexibilitě a kreativitě absolventů uplatnitelných ve znalostní ekonomice, k zatraktivnění podmínek pro výzkum a vývoj a k vytvoření komplexních a efektivních nástrojů, které by podporovaly inovační proces jako celek.

- Prioritní osa 2 - Terciární vzdělávání, výzkum a vývoj

*Cíl 3:* Posílení adaptability a flexibility lidských zdrojů jako základního faktoru konkurenceschopnosti ekonomiky a udržitelného rozvoje ČR prostřednictvím podpory dalšího vzdělávání jak na straně nabídky, tak poptávky.

- Prioritní osa 3 - Další vzdělávání

*Cíl 4:* Vytvoření moderního, kvalitního a efektivního systému celoživotního učení prostřednictvím rozvoje systému počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání včetně propojení těchto jednotlivých částí systému celoživotního učení.

- Prioritní osa 4 - Systémový rámec celoživotního učení

### 2.3.3 Horizontální témata

Naplnování specifických cílů OP VK je realizováno při respektování společných horizontálních principů. OP VK pokrývá dvě hlavní horizontální témata:

#### **Rovné příležitosti:**

Cílem je podpořit projekty, které pomohou odstranit bariéry účasti na projektech pro cílové skupiny související s diskriminací z hlediska pohlaví, rasovy, etnického původu, zdravotního postižení, věku, náboženství, sexuální orientace, socioekonomického prostředí. V rámci uplatňování principu rovných příležitostí je zvláštní pozornost věnována postavení žen. Postavení žen na trhu práce v současné době charakterizují nižší mzdy, nízký počet žen ve vedoucích pozicích a pokračující feminizace určitých odvětví.

#### **Udržitelný rozvoj:**

Principy udržitelného rozvoje je nutno zohledňovat v celé šíři života společnosti, v oblasti ekonomiky, životního prostředí, dopravy, cestovního ruchu, zdraví obyvatelstva, vzdělávání, zaměstnanosti, sociálního začleňování. Principy udržitelného rozvoje jsou v OP VK prosazovány prostřednictvím začleňování environmentálního vzdělávání při tvorbě nových vzdělávacích programů pro studenty i pedagogy a výchovou k vývoji a užívání moderních a k životnímu prostředí šetrných technologií.

V rámci OP VK jsou horizontální témata implementována prostřednictvím:

- podpory kurikulární reformy a implementací průřezových témat do školních vzdělávacích programů
- podpory nových obsahů vzdělávání jako je i udržitelný rozvoj a rozvojem studijních programů a vzdělávacích modulů zaměřených na udržitelný rozvoj
- podpory spolupráce škol a vzdělávacích institucí na udržitelném rozvoji na lokální úrovni

### **2.3.4 Prioritní osy OP VK**

#### **Prioritní osa 1 – Počáteční vzdělávání**

Cílem je rozvoj a zkvalitňování počátečního vzdělávání, podpora klíčových kompetencí rozvojem vyučovacích metod, organizačních forem a výukových činností včetně tvorby modulových výukových programů s důrazem na mezipředmětové vazby, rozšíření výuky v cizích jazycích na středních školách, rozšíření nabídky asistenčních služeb pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, vytvoření systému dalšího vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení a podpora tohoto vzdělávání s důrazem na odborné kompetence vedoucí ke zvyšování manažerských schopností apod.

#### **Prioritní osa 2 - Terciární vzdělávání, výzkum a vývoj**

Cílem je inovace v oblasti terciárního vzdělávání směřem k propojení s výzkumnou a vývojovou činností, větší flexibilitě a kreativitě absolventů uplatnitelných ve znalostní ekonomice, zatraktivnění podmínek pro výzkum a vývoj a k vytvoření komplexních a efektivních nástrojů, které by podporovaly inovační proces jako celek. Např. inovace studijních programů na VOŠ a VŠ, zapojení odborníků z praxe i ze zahraničí při vytváření a realizaci těchto programů, další vzdělávání pracovníků výzkumu a vývoje v oblasti řízení výzkumu a vývoje, podpora mobility pracovníků mezi výzkumnými institucemi a soukromým a veřejným sektorem, spolupráce mezi institucemi terciárního vzdělávání, výzkumnými a vývojovými pracovišti a podnikatelským a veřejným sektorem apod.

#### **Prioritní osa 3 - Další vzdělávání**

Cílem je posílit adaptabilitu a flexibilitu lidských zdrojů jako základního faktoru konkurenceschopnosti ekonomiky a udržitelného rozvoje ČR prostřednictvím podpory dalšího vzdělávání jak na straně nabídky, tak poptávky. Např. podpora vzdělávání v oblasti obecných a odborných kompetencí, vytvoření vzdělávacích modulů zaměřených na podporu obecných kompetencí (jazykové a IT dovednosti, podpora podnikatelských dovedností, znalostí a dovedností v environmentální oblasti), rozvoj vzdělávacích programů pro vzdělávání dospělých ve školách a dalších vzdělávacích institucích, vzdělávání pedagogů, lektorů, řídících a organizačních pracovníků škol a dalších

vzdělávacích a poradenských středisek v oblasti specializačního vzdělávání a vzdělávání pro udržitelný rozvoj apod.

#### **Prioritní osa 4 - Systémový rámec celoživotního učení**

Cílem je realizace národních systémových aktivit dotýkajících se všech výše uvedených věcných priorit, a to na území celé ČR včetně území hlavního města Prahy. Jedná se o specifické více cílové prioritní osy vytvořené za účelem podpory a financování aktivit podporujících budování systému na úrovni počátečního, terciárního i dalšího vzdělávání. Financovány jsou aktivity, které v oblasti počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání přispívají k vytváření systému celoživotního učení, a to na území celé ČR.

#### **Prioritní osa 5 - Technická pomoc**

Cílem je dosažení úspěšné realizace programu zajištěním všech potřebných činností vykonávaných v rámci jeho implementačních struktur a posílením absorpční kapacity subjektů čerpajících podporu. Financovány jsou aktivity spojené s řízením programu, např. platy pracovníků zapojených do řízení OPVK, administrace a hodnocení projektů, monitoring projektů a programu, zpracování studií a analýz, publicita programu a podpora schopnosti potenciálních příjemců čerpat finanční prostředky.

### **2.3.5 Prioritní osy a oblast podpory**

#### **Prioritní osa č. 1: Počáteční vzdělávání:**

Oblasti podpory:

- 1.1 Zvyšování kvality ve vzdělávání
- 1.2 Rovné příležitosti dětí a žáků včetně dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami
- 1.3 Další vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení

#### **Prioritní osa č. 2: Terciární vzdělávání, výzkum a vývoj:**

Oblasti podpory:

- 2.1 Vyšší odborné vzdělávání
- 2.2 Vysokoškolské vzdělávání
- 2.3 Lidské zdroje ve výzkumu a vývoji

## 2.4 Partnerství a sítě

### **Prioritní osa č. 3: Další vzdělávání:**

Oblasti podpory:

#### 3.1 Individuální další vzdělávání

#### 3.2 Podpora nabídky dalšího vzdělávání

### **Prioritní osa č. 4 :Systémový rámec celoživotního učení**

Oblasti podpory:

#### 4.1 Systémový rámec počátečního vzdělávání

#### 4.2 Systémový rámec terciárního vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů ve výzkumu a vývoji

#### 4.3 Systémový rámec dalšího vzdělávání

### **Prioritní osa č. 5:Technická pomoc**

Oblasti podpory:

#### 5.1 Řízení, kontrola, monitorování a hodnocení programu

#### 5.2 Informovanost a publicita programu

#### 5.3 Absorpční kapacita subjektů implementujících program

## **2.3.6 Prioritní osa č. 1 - Počáteční vzdělávání**

V této práci bude podrobněji rozpracována pouze prioritní osa 1 - Počáteční vzdělávání, oblast podpory 1.1. - Zvyšování kvality ve vzdělávání z důvodu přímé vazby na popisovaný projekt v praktické části práce.

*Výchozí stav:*

Od počátku 90. let probíhala řada kroků, které měly za cíl přetvořit centralizovaný a direktivně řízený systém základního a středního školství. Jedním z předpokladů této decentralizace bylo delegování řízení na nižší úrovně. Významným byl pak nový školský zákon č. 561/2004Sb., který umožňuje realizovat změny v cílech a obsahu vzdělávání. Pro vývoj od 90. let je charakteristické zvýšení nabídky středního odborného vzdělávání, vznik nových a zvyšuje se počet středních škol, které nabízejí zapojení do různých vzdělávacích projektů realizovaných ve spolupráci se zahraničními školami.

I přes posun ve způsobu výuky v základních a středních školách je stále možné sledovat oblasti, kde je nutné celkové zlepšení systému vzdělávání. Klíčovým momentem je v tomto ohledu úplná implementace kurikulární reformy a její provázání s podporou inovací vzdělávacích programů a konečně i samotné zvýšení kvality počátečního vzdělávání.

V počátečním vzdělávání přetrvávají v ČR některé problémy, jako je tendence k předávání velkého objemu znalostí na úkor rozvoje klíčových kompetencí, nedostatečné je jazykové vzdělávání a v neposlední řadě přetrvává i absence přípravy k podnikání.

Slabinou českého školství je nízká úroveň individuálního přístupu k žákům, který se týká všech žáků včetně mimořádně nadaných a znevýhodněných. Mezi další problémy počátečního vzdělávání patří malá vybavenost škol moderními pomůckami výuky a učebními texty pro zefektivnění výuky. V nedostatečné míře je využívána výpočetní technika ve vlastní výuce. Stálým problémem zůstává nedostatečné provázání požadavků trhu práce a nabídky vzdělávání jak z hlediska struktury, tak obsahu. V neposlední řadě je limitujícím faktorem výše výdajů na vzdělávání, které jsou ve srovnání s ostatními vyspělými evropskými státy podprůměrné.

#### *Strategie:*

Pro dosažení nové úrovně kvality v počátečním vzdělávání je rozhodující realizace kurikulární reformy. Jednou z klíčových součástí reformy je podpora učitelů, kteří sami musí převzít zodpovědnost za proměnu učícího se prostředí a klimatu ve svých školách. Úspěšné pokračování reformy je podmíněno rozšířením aktivit ve vytváření podpory, monitorování, hodnocení a poradenství. Zkvalitnění vzdělávacího systému musí rovněž umožnit žákům, aby dosahovali výsledků, které odpovídají jejich osobnostním předpokladům. K podpoře škol budou vyvíjeny a rozšiřovány evaluační nástroje, které budou sloužit k ověřování klíčových kompetencí. Školy si budou vybírat evaluační nástroje, které budou nejlépe odpovídat jejich školnímu vzdělávacímu programu. Podpořena bude oblast kariérového poradenství a profesní orientace. Dále bude podpořena oblast zájmového vzdělávání.

Významnou prioritní osou vzdělávacího systému je zajištění rovných příležitostí v přístupu ke vzdělání bez ohledu na druh znevýhodnění. Podpora bude směřována ke zlepšení přístupu k mimořádně nadaným dětem a žákům. Budou podporovány aktivity na vzdělávání dětí se sociálním znevýhodněním v mateřských školách. K dalším podporovaným aktivitám patří vytváření optimálních podmínek k rozvoji osobnosti dítěte, k učení i ke komunikaci s ostatními.

*„Všechny výše uvedené kroky jsou podmíněny změnami postavení a role pedagogických pracovníků, zvyšováním jejich profesionality a společenského postavení mj. prostřednictvím jejich systematického dalšího vzdělávání.“<sup>9</sup>*

### ***Oblasti podpory prioritní osy 1***

*Globální cíl prioritní osy 1:*

Rozvoj a zkvalitňování počátečního vzdělávání s důrazem na zlepšení klíčových kompetencí absolventů garantujících uplatnitelnost na trhu práce a zvýšení motivace k dalšímu vzdělávání.

*Specifické cíle prioritní osy 1:*

1. Zvýšení kvality počátečního vzdělávání.
2. Zlepšení rovných příležitostí dětí a žáků, včetně dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami.
3. Zlepšení kompetencí pedagogických i nepedagogických pracovníků škol a školských zařízení.

V prioritní ose 1 jsou formulovány tři oblasti podpory:

- Zvyšování kvality ve vzdělávání.
- Rovné příležitosti dětí a žáků, včetně dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami.
- Další vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení

---

<sup>9</sup> MŠMT: Prováděcí dokument - Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost, verze 9.12.2008[online]. 2008. cit. 2009-11-13]. Dostupné na WWW:< <http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=26c40f51-7478-44c1-a12d-2e6672794ed8>>

### **Zvyšování kvality ve vzdělávání:**

#### *Globální cíl:*

Zvýšení kvality počátečního vzdělávání.

#### *Specifické cíle:*

- Dokončení kurikulární reformy, realizace počátečního vzdělávání založeného na osvojování klíčových kompetencí, univerzálně využitelných pro uplatnění na trhu práce a pro další vzdělávání.
- Rozvoj partnerství škol mezi sebou i s dalšími aktéry.
- Rozvoj informačních aktivit a kariérového poradenství k zajištění profesní orientace, efektivní volby vzdělávací cesty a prevence předčasných odchodů
- Zajištění kvality ve vzdělávání prostřednictvím zavádění systémů externí a interní evaluace ve vzdělávání a zavádění systémů řízení kvality.

### **Rovné příležitosti dětí a žáků, včetně dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami:**

#### *Globální cíl:*

Zlepšení rovných příležitostí dětí a žáků, včetně dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami.

#### *Specifické cíle:*

- Rozvoj a uplatňování pedagogických metod a forem výuky podporujících rovný přístup ke vzdělávání, a zvyšování kompetencí pedagogických pracovníků pro odstraňování bariér rovného přístupu.
- Rozvoj poradenství a asistenčních, speciálně pedagogických a psychologických služeb.
- Prevence předčasných odchodů ze vzdělávání a vybudování systému včasné péče o děti se sociokulturním znevýhodněním.
- Prevence rasismu a xenofobie a vzdělávání dětí cizinců žijících na území ČR.

### **Další vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení**

#### *Globální cíl:*

Zlepšení kompetencí pedagogických i nepedagogických pracovníků škol a školských zařízení.



#### *Specifické cíle:*

- Podpora systému a rozmanitých forem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a dalších pracovníků škol a školských zařízení, návrh systému kariérního růstu.
- Realizace DVPP podporující rozvoj a zvyšování kompetencí pedagogů. (s důrazem na realizaci kurikulární reformy, výuku cizích jazyků a využívání ICT ve výuce) a řídicích pracovníků škol a školských zařízení
- Zvýšení dostupnosti, kvality a atraktivity nabídky dalšího vzdělávání pro pracovníky škol.

#### **2.3.7. Základní údaje o cílové skupině**

Cílovou skupinou pro prioritní osu 1 – Počáteční vzdělávání, oblast podpory 1.1 - Zvyšování kvality ve vzdělávání jsou žáci škol a školských zařízení, pracovníci škol a školských zařízení, vedoucí pracovníci škol a školských zařízení, pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání, v oblasti volného času dětí a mládeže.

Cílovou skupinou popisovaného projektu v praktické části jsou studenti 3. a 4. ročníku středních škol, jejichž studium je zakončeno maturitní zkouškou. Aktuální potřebou této cílové skupiny je zkvalitnit a inovovat počáteční vzdělávání, které je z hlediska potřeb „ekonomiky znalostí“ základním východiskem pro úspěšné uplatnění mladých lidí, jak na trhu práce, tak ve všech oblastech života moderní společnosti. Z této základní potřeby se následně odvíjí potřeby další a to:

- Potřeba vzdělávat se - u mladých lidí je nutné potřebu vzdělávat se přebudovat na potřebu učit se celoživotně. Je nutné stimulovat zvědavost, rozvíjet schopnosti pracovat s informacemi.
- Potřeba uplatnit se na trhu práce – závisí především na klíčových kompetencích, které jsou nezbytné pro pracovní uplatnění. Jedná se zejména o čtyři klíčové kompetence a to ICT, ekonomické, jazykové a podnikatelské.
- Potřeba efektivní komunikace, pocitu úspěchu, partnerství
- Potřeba společenského uplatnění a společenské hodnoty
- Potřeba otevřené budoucnosti, životní perspektivy

Tato cílová skupina patří k nejrizikovějším skupinám vstupujícím na trh práce a je ohrožena nezaměstnaností, protože jí chybí kvalifikace i praxe. K hlavním důvodům vysoké nezaměstnanosti mladistvých patří také nesoulad mezi dosaženou kvalifikací a potřebami zaměstnavatelů. Ve společnosti založené na znalostech a inovacích je kladen velký důraz na podporu vzájemného propojení vzdělávací soustavy, výzkumné a vývojové oblasti a podnikatelské sféry. Je nutné vybudovat takové prostředí a odpovídající podmínky k tomu, aby docházelo k efektivním procesům tvorby, přenosu a využití znalostí a k podpoře inovačních řešení na všech úrovních.

*„Vzdělávací soustava a s ní provázaný rámec dalšího vzdělávání plní více úkolů. Kromě role kulturní, socializační, demokratizační či etické by měl vzdělávací systém napomoci jedinci objevit své předpoklady a ty pak dále rozvíjet a úspěšně uplatňovat v průběhu pracovního života. Systém vzdělávání by měl umožnit jedincům pružně reagovat na měnící se kvalifikační požadavky jednotlivých profesí a také na změny trhu práce.“<sup>10</sup>*

## **2.4 Projektový cyklus OP VK**

Klíčem k čerpání dotací jsou kvalitně zpracované projekty.

*„Projekt lze definovat např. jako řadu aktivit se stanovenými cíli, které vedou ke konkrétnímu výsledku v daném časovém rámci, nebo např. jako časově omezené úsilí, jehož cílem je vytvořit jedinečný produkt či službu. Projekt, jenž musí naplnit stanovené cíle záměry pomocí dostupných zdrojů během vymezeného období, je připraven tak, aby se vypořádal s problémy, jejichž řešení je požadováno“.<sup>11</sup>*

**Základní pravidlo projektového cyklu:** Nebát se získat informace - ptát se a konzultovat!

---

<sup>10</sup> MŠMT: Prováděcí dokument - Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost, verze 9.12.2008 [online]. 2008. cit. 2009-11-25]. Dostupné na WWW: < <http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=26c40f51-7478-44c1-a12d-2e6672794ed8> >

<sup>11</sup> Vilamová, 2005, s. 42

Každý projektový cyklus prochází fázemi:

- A. Identifikace a příprava
- B. Posouzení
- C. Realizace
- D. Monitoring a hodnocení

#### **A. Identifikace a příprava**

- V začátku je provedena *analýza vnitřního prostředí* nositele projektu, případně jeho partnerů a následná formulace cílů projektu, které musí být v souladu s opatřeními OP VK. Je důležité si projektový záměr řádně promyslet, mít jasnou představu jakých cílů chce žadatel dosáhnout, nebo čemu realizace projektu napomůže. Před zahájením prací na projektu je důležité seznámit se s následujícími dokumenty, ze kterých lze získat všechny potřebné informace: Dodatek k Operačnímu programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK), Příručka pro žadatele o finanční podporu grantovým projektům OP VK a také stránky [www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz). Při přípravě projektového návrhu, ale také během realizace projektu lze samozřejmě vše konzultovat s pracovníky Oddělení řízení projektů, kteří mají na starosti administraci Evropského sociálního fondu. Je na žadateli, zda bude projekt realizovat samostatně nebo zda využije možnosti navázání partnerství s jinými subjekty. V případě, že se rozhodne pro navázání partnerství při tvorbě projektu, doporučuje se vybrat si kvalitní a vhodné partnery, kteří jsou odborníky v dané oblasti a pokud možno mají také zkušenosti s projekty financovanými z EU. Během přípravy projektového návrhu, je důležité si společně s partnerem projektu jasně rozdělit role, činnosti a zodpovědnosti. Někdy je dokonce vhodné uzavřít partnerskou smlouvu (smlouvu o partnerství), ve které jsou role partnerů jasně definovány.

Žadateli oprávněnými předkládat návrhy projektů mohou být jak fyzické tak právnické osoby splňující následující podmínky:

- a. sídlo v České republice
- b. přímá odpovědnost za přípravu a řízení projektu (nesmí působit jako prostředník).

Následuje *sepsání projektové dokumentace* ve formuláři o finanční podporu. Popis projektu se předkládá k Žádosti o finanční podporu

ve standardizované podobě v programu Benefit a odevzdává se v tištěné i elektronické podobě. Doporučuje se nepodceňovat vyplňování Formuláře žádosti o finanční podporu z OP VK. Tento dokument vypovídá o projektu a je jediným dokumentem, který je vodítkem při vybírání vhodných projektových návrhů, které budou následně finančně podporovány z Evropského sociálního fondu. Je dobré vypracovat si jasný plán průběhu projektu, zaznamenávat si vše krok za krokem v reálném časovém harmonogramu. Tento plán je jen pro žadatele, jeho správné zpracování by mohlo pomoci vyhnout se případným problémům a měl by ulehčit realizaci projektu. Je nutné upozornit na několik bodů, kterým by žadatel měl věnovat zvýšenou pozornost. Důležitý je například **Stručný obsah projektu**, jeden z prvních bodů, který budou hodnotitelé číst, měl by být stručný, ale výstižný. Dále **Popis projektu** a **Realizace projektu**.

Žádost musí obsahovat tyto náležitosti:

- **Souhrnné informace o projektu**

- Číslo operačního programu
- Název operačního programu
- Číslo priority
- Název priority
- Číslo opatření
- Název opatření
- Číslo oblasti podpory
- Název oblasti podpory
- Číslo podoblasti podpory
- Číslo výzvy
- Název výzvy
- Typ projektu
- Kód prioritního tématu
- Název prioritního tématu
- Typ území

- **Projekt**

- Název projektu

- Zkrácený název projektu
- Název projektu anglicky
- Předpokládané datum zahájení projektu
- Předpokládané datum ukončení projektu
- Doba trvání projektu v měsících
- Typ účetní jednotky
- Účetní osnova
- Celkové způsobilé náklady projektu
- Celkové nezpůsobilé náklady projektu
- Rozpočet projektu celkem
- Stručný obsah projektu
- **Žadatel projektu**
  - Název subjektu
  - Právní forma
  - DIČ
  - IČO
  - Plátce DPH
  - Počet zaměstnanců
  - Typ žadatele
  - Podíl na nákladech
  - Zkušenosti žadatele s realizací a řízením projektů v oblasti RLZ
  - Zkušenost s prací s cílovou skupinou
  - Příjemce veřejné podpory v posledních 3 letech
  - Příjemce podpory de - minimis
  - Statutární zástupci
  - Kontaktní osoby
  - Oficiální adresa
  - Adresa pro doručení
- **Partner projektu**
  - Partner

- Právní forma
- Oficiální adresa
- Adresa pro doručení
- **Popis projektu**
  - Cíle projektu
  - Zdůvodnění potřeby
  - Popis cílové skupiny
  - Zapojení a motivace cílové skupiny
  - Přínos pro cílovou skupinu
  - Rizika projektu
  - Popis opatření na eliminaci rizik
  - Popis realizace plánovaných aktivit po ukončení financování z ESF
  - Popis přidané hodnoty projektu, v čem je inovativní
  - Vazby na jiné projekty
  - Vnitřní postupy řízení a organizace
- **Území dopadu a realizace**
  - Území dopadu
  - Realizované investice NUTS 3
- **Klíčové aktivity**
  - Číslo aktivity
  - Název aktivity
  - Na realizaci se podílí
  - Náklady na klíčovou aktivitu
  - Podrobný popis realizace klíčové aktivity
  - Výstup klíčové aktivity
- **Harmonogram klíčových aktivit**
- **Realizační tým**
  - Celkový počet osob v realizačním týmu
  - Složení realizačního týmu
  - Manažerské a administrativní pozice
  - Odborné pozice

- **Rozpočet projektu**
  - Celkové předpokládané zdroje financování v Kč
  - Rozpočet projektu podle aktivit
  - Rozpočet projektu podle subjektů
  - Harmonogram čerpání rozpočtu
- **Horizontální témata**
  - Podpora rovných příležitostí
  - Podpora udržitelného rozvoje
- **Kategorizace pomoci**
  - Název prioritního téma
  - Název typu území
  - Název hospodářské činnosti
- **Monitorovací indikátory**
  - Název indikátoru
  - Plánovaná hodnota
- **Výběrová řízení**
- **Publicita**
- **Další projekty v současné době realizované žadatelem**
- **Čestné prohlášení**

Žádost musí též obsahovat všechny přílohy, které jsou povinnou součástí Formuláře žádosti o finanční podporu z OP VK.

Přílohy jsou:

- a. Doklad o právní subjektivitě žadatele
- b. Prohlášení partnera (v případě partnerství)

Každá z příloh žádosti musí být označena pořadovým číslem podle jejího označení v seznamu příloh a podepsána. Vícestránková příloha musí být sešita. Seznam příloh s uvedením počtu stran jednotlivých příloh musí být podepsán. Kromě dokladu o právní subjektivitě jsou formáty všech příloh součástí programu Benefit a musí být také předloženy v elektronické podobě.

V souvislosti s hodnocením žádosti podle kritéria specifické požadavky, si Oddělení řízení projektů může vyžádat další specifické přílohy.

### **Rizika a doporučení ve fázi přípravy projektu:**

Tato fáze rozhoduje především o tom, zda se projekt bude realizovat nebo zůstane pouze „na papíře“. Při zpracování projektových žádostí je nejčastěji podceněna jejich časová příprava a personální prostor. Tento fakt vyplývá ze zkušenosti, že když dojde k vyhlášení výzvy k předkládání projektu, je pouze cca 8 týdnů na předložení grantové žádosti. Tato doba se zkracuje řadou prodlžení; třeba tím, než se dozví potencionální příjemce o výzvě, než se vedení firmy rozhodne, zda projekt předložit či nepředložit, než se odsouhlasí zaměření projektu atp. Posléze zbývá jen velmi krátký čas na seznámení se s dokumentací pro předkladatele projektů a sestavení potřebné dokumentace k žádosti a sepsání žádosti ve správném formátu. Ohrozit úspěšnou přípravu může především:

- Podcenění časové náročnosti přípravy – tuto situaci může eliminovat stanovení harmonogramu příprav a snaha o jeho dodržování.
- Nedostatečné nebo špatné informace o dotačním programu – základem pro získání informací jsou pravidla vydaná vyhlašovatelem programu. Žadatel nesmí váhat ptát se na nejasnosti.

### **B. Posouzení**

Bezprostředně po odevzdání je návrh projektového záměru hodnocen a to ve třech etapách: Posouzení formálních náležitostí (administrativní soulad). V případě, že určité náležitosti budou chybět, je žadatel vyzván k doplnění tohoto nedostatku ve lhůtě 10 dnů. Tato etapa probíhá do 30 dnů od ukončení příjmu žádostí.

Posouzení přijatelnosti (kritéria přijatelnosti). Tato etapa hodnocení představuje kontrolu přijatelnosti projektu a žadatele, jakými jsou například vhodnost žadatele, vhodný výběr aktivit, projekt nesmí mít negativní vliv na životní prostředí, nesmí být financován z jiných programů EU apod.

Věcné hodnocení projektu, je prováděno za účelem výběru nejvhodnějších projektů. Hodnocení je bodové a projekty jsou hodnoceny hodnotící komisí, která je složena



z odborníků. Počet podpořených projektů je limitován výší prostředků určených pro dané grantové schéma.

**Tab.č 2:** Výběrová kritéria

Kritérium	Váha kritéria
1. Zdůvodnění projektu	18 %
2.Cílová skupina	10 %
3.Popis realizace projektu	18 %
4. Finanční řízení	20 %
4. Výsledky a výstupy	15 %
5. Horizontální témata	4 %
6. Specifické požadavky	15 %
Celkem	100 %

**Zdroj:** *Výzva k předkládání k předkládání projektových žádostí o finanční podporu z globálního grantu Zvyšování kvality ve vzdělávání v Libereckém kraji z OP VK, prioritní osy 1, oblasti podpory 1.1 Zvyšování kvality ve vzdělávání, 12.5.2008*

Rizika a doporučení ve fázi posouzení projektu:

- Ve zdůvodnění projektu se hodnotí potřebnost projektu, vazba na strategické dokumenty a přínos pro cílovou skupinu.
- U cílové skupiny se hodnotí její přiměřenost a zapojení. Hodnotí se také reálnost projektu s ohledem na velikost cílových skupin.
- V rámci realizace projektu se hodnotí klíčové aktivity a stadia realizace, monitorování projektu, předchozí zkušenosti žadatele s řízením obdobného projektu, publicita a udržitelnost projektu. Hodnotí se také klíčové aktivity, jejich plánování a realizace, způsob monitorování.
- U výsledků a výstupů se hodnotí výsledky a výstupy projektu. Hodnotí se počty osob, které získají zaměstnání nebo kvalitnější vzdělání, jakými kroky se dosáhne navrhovaných výsledků.
- U horizontálních témat se hodnotí rovné příležitosti, udržitelný rozvoj, informační společnost a podpora místních iniciativ.

- V rámci specifických požadavků se hodnotí požadavky zadané vyhlášovatelem. Jde především o specifické regionální a sektorové požadavky na projekt.

*„Každý projekt, má-li být způsobilý k financování ze zdrojů ESF, musí v hodnocení získat minimálně 65 % bodů“.<sup>12</sup>*

### **C. Realizace**

S vybraným realizátorem projektového návrhu na získání finanční podpory je podepsána smlouva o financování a poté začíná vlastní realizace projektu. Úspěšní žadatelé musí zahájit svůj projekt (pokud není stanoveno jinak) do 30 dnů po podpisu smlouvy o financování projektu oběma smluvními stranami. Tuto smlouvu a také následující platby realizátor projektu projednává s pracovníky Oddělení řízení projektů ESF. Je třeba zařídit před podepsáním Smlouvy o financování projektu samostatný účet projektu, na který jsou propláceny platby, které se k projektu vztahují.

Je nutné si vést přesné a pravidelné záznamy o průběhu realizace projektu. Účetnictví se vede ve smyslu zákona o účetnictví. Smlouva o poskytnutí podpory umožní provádět kontroly dokumentů i kontroly v místě realizace projektu všemi subjekty implementační struktury OP VK, což mohou být pověřené kontrolní orgány ČR nebo pověřeni pracovníci Evropské Komise, Evropského úřadu pro boj proti podvodům (OLAF) a Evropského účetního dvoru.

Poskytnutí podpory pro realizaci projektu Evropskou unií a Českou republikou musí být dostatečně zviditelněno a propagováno, například ve zprávách, publikacích, které jsou výsledkem projektu, popřípadě v rámci veřejných akcí pořádaných v souvislosti s projektem, atd.

---

<sup>12</sup> Pavlák, 2006, s. 101

### **Rizika a doporučení ve fázi realizace projektu:**

Ve fázi příprav měla rizika zejména subjektivní charakter, ve fázi uskutečnění projektu přicházejí situace, které ovlivňují úspěšné ukončení projektu a realizátor je velmi často nedokáže ovlivnit.

- Nespolehliví partneři – neplní svůj závazek nebo jej plní chybně. Doporučuje se realizátorům mít pro tyto situace připraveno alternativní řešení.
- Špatně provedené výběrové řízení na dodavatele – podcenění této části realizace se může vymstít. Výběrovým řízením je třeba věnovat pozornost a nedopustit se sebemenší chyby.
- Nereálně stanovený rozpočet – situace má základ v přípravné fázi, kdy dochází k podcenění cenových kalkulací. Problémem může být i skokové zvýšení ceny práce, materiálu a služeb. Realizátor musí počítat v rozpočtu s určitou rezervou.
- Nedodržení smlouvy – konečný příjemce může toto riziko ovlivnit tím, že si pozorně přečte všechny paragrafy smlouvy.
- Časté personální změny v realizačním, projektovém týmu – realizace projektu je proces, ve kterém je důležité udržování kontinuity. Pokud dochází často k obměně osob odpovědných za realizaci projektu, zvyšuje se riziko chyb.
- Nečekané události – jde o situace, kterým je obtížné předcházet. Může se jednat o živelné katastrofy atd., které mohou výrazně ovlivnit projekt. Jedinou obranou je prevence spojená s pojištěním.

### **D. Monitoring a hodnocení**

Jde o fázi projektu, která nastává po proplacení poslední splátky dotace. Realizace projektu je ukončena, ale ze strany vyhlašovatele programu nekončí jeho monitorování. I v této fázi je projekt sledován a případné odchylky od původního záměru mohou způsobit, že projekt neprokáže dlouhodobou udržitelnost.

### ***Shrnutí:***

Cílem strukturálních fondů je poskytnutí finanční podpory pouze pro činnosti, které budou životaschopné rovněž po skončení finanční pomoci. Žadatelé o podporu ze strukturálních

fondů musí být připraveni na to, že pomoc nebude poskytnuta kterémukoliv projektu, ale pomoc je směřována tam, kde žadatel doloží smysluplný záměr.

## **Desatero úspěšného projektu**

- I. Kdo může žádat**  
Žadateli oprávněnými předkládat návrhy projektů mohou být jak fyzické, tak právnické osoby splňující následující podmínky:
  - Sídlo v České republice
  - Přímá odpovědnost za přípravu a řízení projektu (nesmí působit jako prostředník)
- II. Mít jasnou představu o tom, co chci realizovat**  
Je důležité vědět, jaký projekt chcete realizovat, a svůj projektový záměr si důkladně promyslet
- III. Jakých cílů chci dosáhnout**  
S jasnou představou o projektu souvisí cíle, kterých chcete dosáhnout. Je nutné si tyto cíle vytýčit a vědět, jakou cestou jich dosáhnete.
- IV. Prostudujte si Programový dodatek**  
Programový dodatek každého programu podrobně charakterizuje jednotlivé cílové skupiny a oblasti pomoci ESF. Pomůže Vám ujasnit si Vaši myšlenku.
- V. Nevymýšlet nemožné, pohybovat se v mantinelech realizovatelnosti**  
Po seznámení s nároky a požadavky příslušného programu kladenými na žadatele zvažte své časové a odborné možnosti.
- VI. Být v souladu s právem ČR a EU**  
Programy Evropského sociálního fondu v ČR se řídí legislativou EU, ale samozřejmě i ČR. Je důležité tuto legislativu brát ve svých projektech v úvahu.
- VII. Nebát se získat informace – ptát se a konzultovat**  
Touto činností nikoho neobtěžujete, je zdarma. Doporučuje se pravidelně sledovat internetové stránky [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz).
- VIII. Dodržet podmínky výzvy**  
Ve výzvě budou přesně definovány podmínky podávání přihlášek. Je důležité dodržet všechny uvedené náležitosti. Výzvy budou zveřejňovány jak v tisku, tak na těchto stránkách.
- IX. Nepodceňovat povinné přílohy a jejich formát**  
Dodržujte formální úpravu přihlášky a nezapomeňte na všechny povinné přílohy k přihlášce.
- X. Dávat pozor na dodržování termínů**  
Dodržujte dané termíny, jejich nedodržením vystavujete Váš projekt neúspěchu.

### **3 Charakteristika Nemocnice s poliklinikou Česká Lípa**

#### **Historie**

Veřejná nemocnice byla v České Lípě založena v r. 1892 a provozována jako Městská nemocnice. V roce 1937 byl přistaven infekční pavilon. Po 2. světové válce byl na nemocnici přeměněn bývalý okresní starobinec a do něho byla umístěna chirurgie, gynekologie a porodnice. Tento objekt sloužil do r. 1981. Výstavba současné nemocnice začala v r. 1976, otevřena byla v r. 1981. Stavební práce byly provedeny převážně jugoslávskými stavebními firmami za použití tehdejších technologií.

V roce 1992 došlo k delimitaci OÚNZ a tím se nadbytečnost některých kapacit, zejména pomocných a obslužných provozů, stala o to výraznější. V průběhu celé historie NsP docházelo k postupným provozním a stavebním úpravám. Z pohledu dnešní moderní medicíny je stav nevyhovující, jak z hlediska struktury lůžkového profilu i provozních návazností.

#### **Současnost**

NsP Česká Lípa je významné zdravotnické zařízení, které má v současné době 414 akutních lůžek a 122 lůžek následné péče. NsP je jedinou nemocnicí ve spádové oblasti, kterou tvoří území okresu Česká Lípa a části okresu Děčín. Svým charakterem je typickou okresní nemocnicí poskytující lůžkovou i ambulantní péči pro cca 105 tis. obyvatel spádové oblasti na deseti lůžkových odděleních a v desítkách specializovaných ambulancí. Komplement pokrývá navíc velkou část požadavků privátní ambulantní sféry. Zároveň je nemocnice pronajímatelem ordinací soukromým zdravotnickým subjektům a poskytuje jim souhrnný servis. V areálu nemocnice je umístěno stanoviště Rychlé lékařské pomoci. Nemocnice částečně své služby poskytuje i v nadregionálním měřítku tj. ve všech akutních případech, ale i ve vybraných oborech (urologie, ortopedie, neurologie). Pro objem poskytované péče a vzdálenosti nejbližších nemocnic (cca 50 km) lze tuto nemocnici považovat za nezastupitelnou.

### **3.1 Typologie organizace**

#### **Velikost firmy**

Firma má obrát cca 0,5 mld. Kč ročně, v regionu patří počtem zaměstnanců mezi hlavní zaměstnavatele. Z tohoto hlediska jde o středně velkou firmu.

#### **Inovační aktivity**

NsP začala aplikovat zákaznický přístup, a to i na úrovni vnitřních zákazníků. V roce 2005 byl zahájen vzdělávací projekt průřezově napříč profesemi NsP, zaměřený na manažerské dovednosti a týmovou práci. NsP vydává vlastní časopis pro zaměstnance i své klienty, pořádá mezioborová setkání, na kterých se zástupci jednotlivých oborů a profesí informují o vývoji a trendech. Formou dotazníků spokojenosti zjišťuje úroveň kvality poskytovaných služeb a péče z pohledu svých klientů. Pro širší vedení NsP se 2x ročně pořádá výjezdní seminář zaměřený na řízení a rozvoj zdravotnických zařízení. Za inovovaný produkt lze také považovat takové aktivity jako např. nový dětský koutek, možnost objednání nadstandardních pokojů u plánovaných zákroků, ankety na internetových stránkách a možnost zaslání dotazu zdravotníkům.

NsP je inovativní firmou s velkým potenciálem.

#### **Růstový potenciál oboru**

Tento rozměr nelze přesně určit, neboť zdravotnická zařízení se nepohybují ve 100% tržním prostředí, ale v prostředí silně regulovaném a bude velice záležet na směru, který ČR zvolí. Potenciál je vysoký, avšak v současných podmínkách ho nelze rozvíjet.

Dle této typologie lze NsP charakterizovat jako středně velkou firmu ve stagnujícím oboru, regulovaném trhu s nadprůměrnou inovační aktivitou.

### **3.2 Základní personální údaje**

V následujících tabulkách a grafech je předložen souhrn tzv. tvrdých dat, jako je struktura a počet zaměstnanců, jejich vzdělání a věkový průměr.

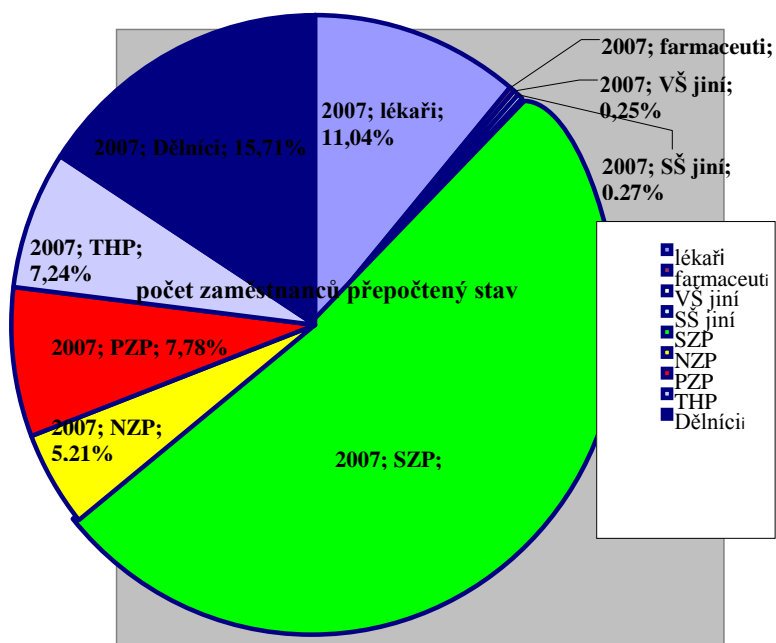
## Struktura a počet zaměstnanců:

**Tabulka č. 3** – Vývoj stavu zaměstnanců - počet úvazků

	2007	2006	2005	2004	2003
lékaři	88,43	89,57	85,02	87,17	92,27
farmaceuti	3	3	3,01	3,11	3,31
VŠ jiní	2	2,41	3	2,7	2,88
SŠ jiní	2,18	2,94	3,49	3,73	4
SZP	417,66	418,2	425,81	424,19	420,02
NZP	41,72	39,78	38,02	37,35	27,13
PZP	62,33	70,47	84,24	82	91,22
THP	58	55,76	58,34	59,62	63,9
Dělníci	125,86	117,1	129,26	137,45	139,48
celkem	801,18	799,23	830,19	837,32	844,21

**Zdroj:** Personální oddělení NsP Česká Lípa, 2007

**Graf č.2**



Přepočtený stav v % – profese 2007

**Zdroj:** Personální oddělení NsP Česká Lípa, 2007

**Graf č.3**

<p><b>SZP – střední zdravotnický personál</b> (vrchní, staniční a ostatní sestry)</p>	<p>99,9% ženy, tvoří 48% všech zaměstnanců, podíl na mzdách 45%, z 93% SŠ vzdělání, 7% VŠO a VŠ, nemocnost 6%, vrchní sestry (20) střední management, staniční sestry liniový</p>
<p><b>dělnické profese (nezdravotníci)</b></p>	<p>70% ženy, tvoří 16% všech zaměstnanců, podíl na mzdách 9%, 95% základní vzdělání nebo vyučení, nemocnost 12%</p>
<p><b>NZP, PZP – pomocný zdravotnický personál</b> (ošetřovatelkv sanitáři ....)</p>	<p>80% ženy, tvoří 13,5% všech zaměstnanců, podíl na mzdách 8,5%, 90% základní vzdělání nebo vyučení</p>
<p><b>lékaři (primáři, vedoucí lékaři, lékaři)</b></p>	<p>40% ženy, tvoří 11,5% všech zaměstnanců, podíl na mzdách 25,5%, všichni VŠ vzdělání, 16 primářů a 4 ved.lékaři</p>
<p><b>THP a ostatní – neřídící zaměstnanci</b></p>	<p>85% ženy, tvoří 9,5% všech zaměstnanců, podíl na mzdách 10%, 95% SŠ vzdělání 5 % VŠ</p>
<p><b>management (řídící nezdravotníci)</b></p>	<p>80% ženy, tvoří 1,5% všech zaměstnanců, podíl na mzdách 2,5%, 70% VŠ ostatní SŠ vzdělání</p>

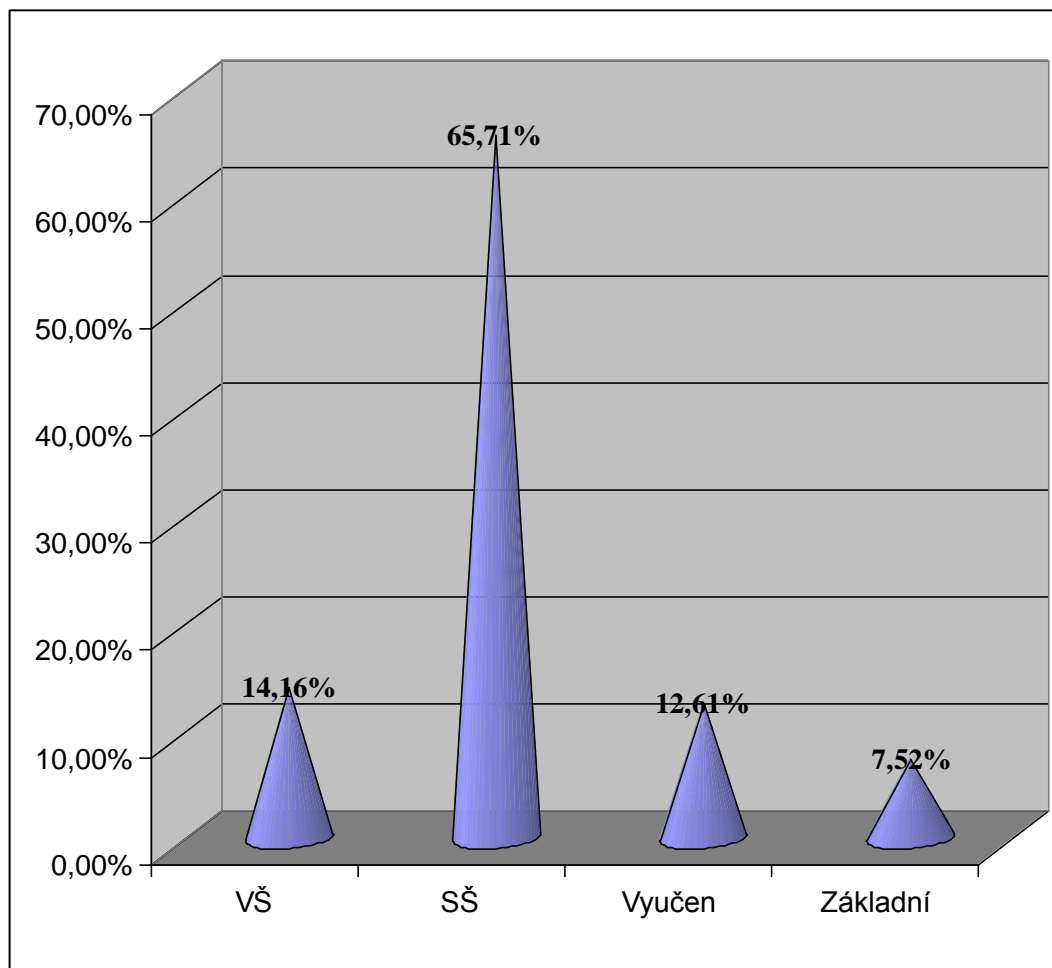
Struktura zaměstnanců dle profesních skupin

**Zdroj:** Personální oddělení NsP Česká Lípa, 2007



## Vzdělání zaměstnanců

Graf č. 4

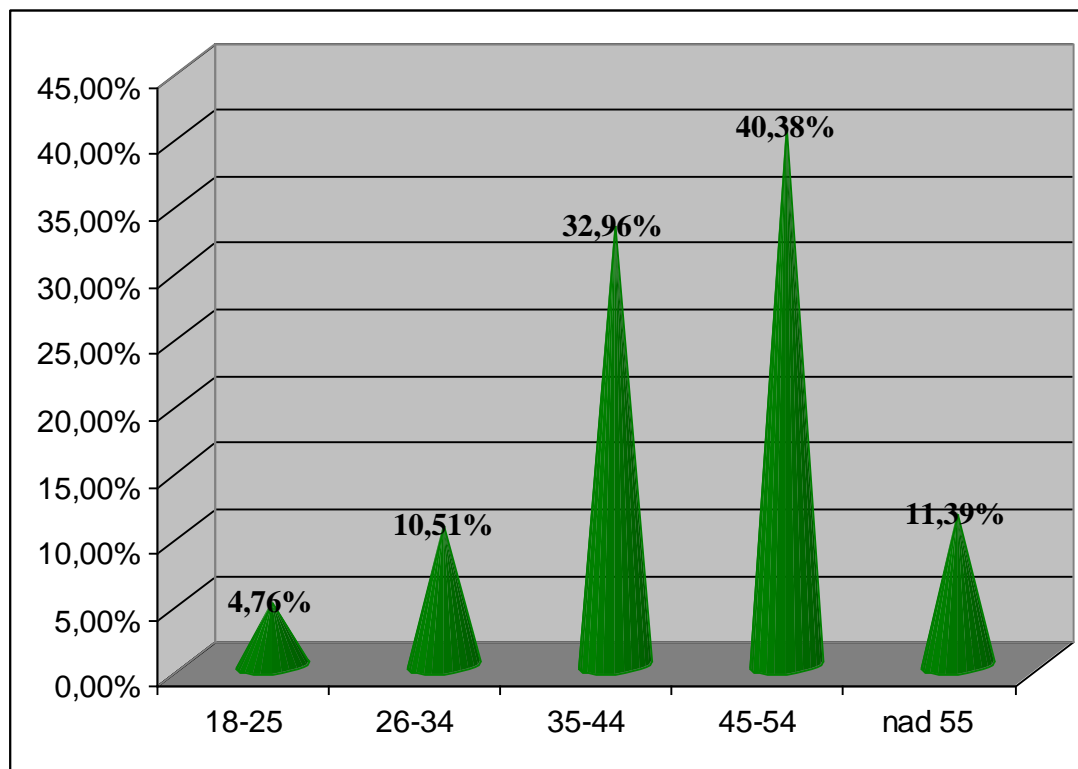


Vzdělanostní úroveň zaměstnanců - 2007

**Zdroj:** Personální oddělení NsP Česká Lípa, 2007

## Věková struktura zaměstnanců

Graf č. 5



Věková struktura – 2007

**Zdroj:** Personální oddělení NsP Česká Lípa, 2007

### Shrnutí:

Nemocnice je ideálně umístěna, v okresním městě téměř v geometrickém centru okresu a je dobře dostupná, jak pro klienty, tak pro zaměstnance. Je zřejmé, že zásadní roli v organizaci (částečně mimo skupiny lékařů) mají ženy, a to i v TOP managementu. Jak je z grafů patrné, je NsP vzdělanostní úrovní nestandardní organizací. Pro cílené budování firemní kultury a prosazování změn je toto rozložení velkou výhodou. Nižší podíl zaměstnanců v mladém věku – do 34 let je primárně způsoben strukturou zaměstnanců, neboť 82% všech zaměstnanců tvoří ženy, které v tomto věku čerpají mateřskou dovolenou. Proto je věková struktura a průměrný věk vyšší – 43,5 let.

V současné době prochází NsP řadou zásadních změn a je potřeba velice dobrých komunikačních a vyjednávacích schopností. Současný management se zaměřuje především na trpělivé vysvětlování, otevřenou komunikaci a týmovou práci.

Nemocnice s poliklinikou Česká Lípa pro svůj projekt čerpá finanční prostředky z ESF v programovacím období 2004 - 2006, Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů - Priorita 4: Adaptabilita a podnikání - Opatření 4.1 - Zvýšení adaptability zaměstnavatelů a zaměstnanců na změny ekonomických a technologických podmínek, podpora konkurenceschopnosti. Projekt byl zahájen v srpnu 2006 a byl ukončen v červnu 2008. Finanční podpora činí celkem 2 550 000 Kč. Vzdělávacího projektu se účastní celkem 170 zaměstnanců, převážně z řad zdravotníků.

### **3.3 Zdůvodnění potřeby projektu**

Nemocnice je významným zaměstnavatelem v regionu, chce si proto svoje zaměstnance udržet a navíc vybudovat pověst leadera v práci se svými zaměstnanci, k čemuž vidí v tomto projektu významnou příležitost, jak tyto své vize prakticky realizovat. Nemocnice přijala koncepci snižování nákladu spojených se svým provozem při zvyšování kvality poskytovaných služeb. Splnění této ambiciózní strategie vyžaduje od všech zaměstnanců zvýšení své aktivity a iniciativy. Realizační tým projektu na jednom z prvních setkání pro sebe doslova objevil myšlenku, že změnu lze uskutečnit jen tehdy, existuje-li pozitivní nespokojenost se současným stavem. Přeformuloval ji na vědomí nedostatečnosti. A dále posunul na vědomí vlastní nedostatečnosti. Bylo zřejmé, že tento „objev“ musí učinit co nejvíce zaměstnanců, aby se podařilo připravované změny uvést do života a udržet. Je nezbytné cíleně pracovat se zaměstnanci, vtáhnout je do procesu změn, přenášet na ně zodpovědnost za chod firmy a zároveň jim poskytovat vzdělávání a kultivaci znalostního kapitálu. Je to cesta ke zvýšení atraktivnosti NsP jako zaměstnavatele, a to i navzdory technickému zanedbání a horšímu přístrojovému vybavení.

Proto nemocnice chtěla uskutečnit vzdělávací projekt, který podpoří nastartované změny v nemocnici. Projekt je výrazně inovativní, neboť podpoří nové metody řízení nemocnice, které jsou přenositelné i do řízení jiných nemocnic či organizací.

K rozhodnutí zaměřit vzdělávací potřeby zaměstnanců NsP na manažerské dovednosti, vedly také výsledky dotazníkového šetření pacientů a vlastní SWOT analýza vzdělávacích

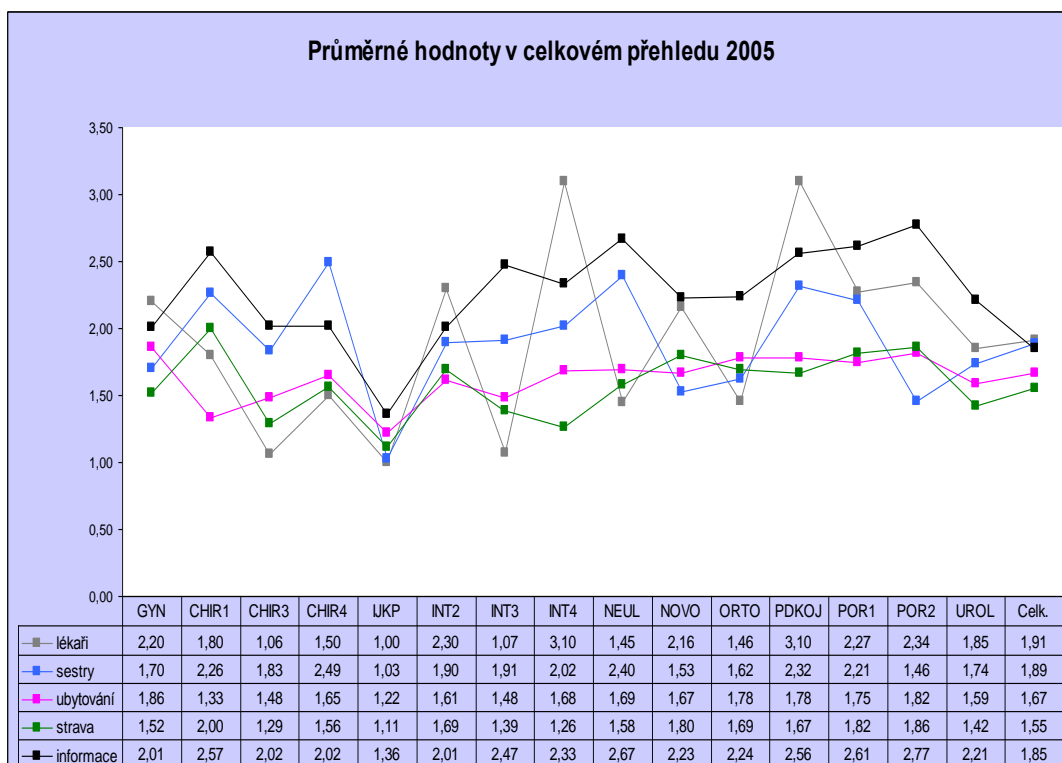
potřeb v NsP, která ukázala správnost rozhodnutí zpracovat vzdělávací projekt a žádat o finanční podporu z prostředků ESF.

### 3.3.1 Dotazníkové šetření spokojenosti pacientů

Z důvodu zjišťování úrovně kvality poskytovaných služeb a péče z pohledu svých klientů provádí NsP dotazníkové šetření. Kvalita očima klientů v NsP se sleduje pomocí dotazníků spokojenosti. Výsledky tohoto šetření jsou vyhodnocovány měsíčně. Kvantifikuje se vývojová křivka za jednotlivé otázky a oddělení.

Níže uvedený graf ukazuje výsledky hodnot za rok 2005. Jednotlivé otázky z dotazníku jsou seskupeny do kategorií, které se týkají chování a jednání lékařů (otázka z dotazníku 1 – 4), chování a jednání sester (otázka 5 – 11), ubytování (otázka 12 – 14), stravy (otázka 15 – 16) a poskytnutých informací (otázka 17 – 25). Na ose Y jsou výsledky vyjádřeny v hodnotách. Na ose X jsou zkratky názvů jednotlivých lůžkových oddělení v nemocnici.

**Graf č. 6**



Zhodnocení dotazníků spokojenosti za rok 2005

**Zdroj:** Oddělení pro kvalitu ošetrovatelské péče NsP Česká Lípa, 2007

Tabulka č. 4 – Dotazník spokojenosti



**NEMOCNICE S POLIKLINIKOU**  
Česká Lípa

### Dotazník spokojenosti lůžkových pacientů

Vážené paní, vážený pane,  
dovoľte nám, abychom Vám v první řadě popřáli brzké uzdravení. Ještě než však opustíte naši nemocnici, sdělte nám, prosím, Váš názor na kvalitu našich služeb. Velmi nám tím pomůžete ke zvýšení spokojenosti našich pacientů.

Dotazník je anonymní a dobrovolný. Po vyplnění jej, prosím, vhodte do uzamčené schránky, která je umístěna v blízkosti pracovní sester. Do této uzamčené schránky má přístup pouze náměstkyně pro ošetrovatelskou péči, která vyhodnocuje každým měsíc závěry z Vašich dotazníků.

Za Váš názor Vám děkuje zdejší tým lékařů, sester a všech dalších pracovníků, kteří jsou připraveni věnovat Vám odbornou a komplexní péči.

Věk: \_\_\_\_\_

Pohlaví: \_\_\_\_\_

Oddělení: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_



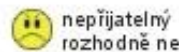
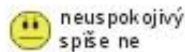
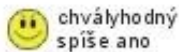
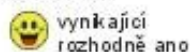
Délka vašeho pobytu v nemocnici: \_\_\_\_\_

1-2 dny	3-5 dnů	6-14 dnů	více dnů

Způsob vyplňování dotazníku:

Údaj, který považujete za správný, zaškrtněte například takto:				
		X		

Význam obrázků:



**Lékařské služby:**

1.	Doporučil(a) byste lékaře z tohoto oddělení Vaším příbuzným a známým?				
2.	Byli lékaři k dispozici vždy, když jste je potřeboval(a)?				
3.	Hovořili s Vámi lékaři způsobem, kterému jste rozuměl(a)?				
4.	Splnila péče lékařů během pobytu v nemocnici Vaše očekávání?				

**Ošetrovatelské služby:**

5.	Byl(a) jste spokojen(a) s chováním zdravotních sester na tomto oddělení?				
6.	Měl(a) jste pocit, že se Vám zdravotní sestry dostatečně věnovaly?				
7.	Byly zdravotní sestry k dispozici vždy, když jste je potřeboval(a)?				
8.	Byla nastupující směna dobře informována o Vašem aktuálním zdravotním stavu?				
9.	Zajímá se ošetroující personál o to, zda máte bolesti? (případně jiné obtíže)				
10.	Byly Vám podány utišující prostředky v dostatečné míře?				
11.	Splnila péče zdravotních sester během pobytu Vaše očekávání?				

*Ubytování:*

12.	Pokládáte čistotu na oddělení pro Vás za dostačující?				
13.	Je dle Vašeho mínění sociální zařízení vyhovující?				
14.	Je dle Vašeho názoru vybavení nemocničního pokoje vyhovující?				

*Strava:*

15.	Bylo pro Vás množství stravy dostatečné?				
16.	Vyhovovala Vám kvalita poskytované stravy?				

*Informování pacientů:*

17.	Dostává(a) jste během pobytu v nemocnici potřebné informace o tom, jaká vyšetření Vám budou prováděna?				
18.	Dostává(a) jste informace o možném riziku, které může vzniknout při vyšetření (operaci)?				
19.	Byly Vám průběžně podávány informace o výsledcích vyšetření, aniž byste si je musel(a) sám(sama) vyžádat?				
20.	Informoval Vás ošetřující lékař dostatečně o všech závažných obtížích, které mohou nastat po Vašem propuštění z nemocnice?				
21.	Byly Vám při propuštění z nemocnice zodpovězeny otázky týkající se Vašeho dalšího léčení?				

*Označte, prosím, Váš zvolenou odpověď:*

Ověřte si, prosím, vlastní odpovědi.						
22.	Při propuštění jste byl(a):	- informován (a) o dalším postupu léčby:		ano	ne	
		- vybaven (a) recepty na léky na dobu nejméně 3 dnů:		ano	ne	
23.	Máte zajištěnou péči po propuštění domů ve zdejší nemocnici, pokud to Váš zdravotní stav vyžaduje?			ano	ne	
24.	Vyskytly se při Vašem pobytu v nemocnici některé z těchto komplikací?					
	- proleženiny:	ano	ne	- nakažlivá onemocnění (chřipka):	ano	ne
	- úraz:	ano	ne	- jiné komplikace:	ano	ne
	- hnisání rány:	ano	ne	jaké:		
25.	Při možnosti výběru zdravotnického zařízení by jste dal(a) přednost:			<input type="checkbox"/>	- naši nemocnici	
				<input type="checkbox"/>	- raději jiné	
				<input type="checkbox"/>	- je mi to jedno	

Vaše další připomínky uved'te, prosím zde:

Vedení nemocnice Vám děkuje za upřímnost a čas věnovaný vyplnění dotazníku

**Zdroj:** Oddělení pro kvalitu ošetrovatelské péče NsP Česká Lípa, 2007

### **3.3.2 SWOT analýza vzdělávacích potřeb**

SWOT analýza byla zaměřena na zdůvodnění potřebnosti vzdělávacího projektu se zaměřením na manažerské a komunikační dovednosti a byla provedena realizačním týmem před zahájením přípravné fáze projektu. Tato SWOT analýza byla jednou z příloh Žádosti o finanční podporu.

#### **S (silné stránky):**

- odbornost a organizační schopnosti zdravotníků
- podpora vedení NsP
- ochota zaměstnanců vzdělávat se
- finanční prostředky na vzdělávání z prostředků ESF
- vhodné prostředí pro realizaci projektu
- změnové prostředí v NsP

#### **W (slabé stránky):**

- komunikační a interpersonální dovednosti
- technické vybavení
- zázemí pro personál
- nižší úroveň motivace
- nedostatečná spolupráce s ostatními odděleními NsP

#### **O (příležitosti):**

- motivovaný a spokojený personál s osobním zájmem o práci v týmu
- kvalifikovaný a profesionální tým zdravotníků
- zlepšení spolupráce s klientem
- příliv klientů do NsP
- příznivá medializace a zvýšení prestiže NsP
- zvýšení spokojenosti veřejnosti s úrovní péče v NsP

#### **T (těžkosti): mohlo by nastat, pokud se problém nebude řešit**

- odliv klientů do jiných zdravotních zařízení
- nízká prestiž NsP v regionu
- nedůvěra klientů v úroveň odborné péče NsP
- zvýšení fluktuace a nemocnosti zdravotnického personálu v důsledku nespokojenosti na pracovišti

- syndrom vyhoření
- snížení kvalifikovanosti a odbornosti personálu
- snížení motivace zaměstnanců

### **Shrnutí:**

Firmu tvoří lidé. Potenciál firmy a její úspěšnost je závislá na potenciálu a potřebách úspěšnosti managementu a zaměstnanců. Potřeby firmy, ve smyslu, co je nutné udělat, aby firma přežila, rozvíjela se, expandovala, apod., korespondují s potřebami zaměstnanců. Zahájenou kultivaci sociálního kapitálu NsP podpořil i vzdělávací projekt a má pozitivní vliv na vývoj firmy a strategii rozvoje lidských zdrojů. Je nezbytné cíleně pracovat se zaměstnanci, vtáhnout je do procesu změn, přenášet na ně zodpovědnost za chod firmy a zároveň jim poskytovat vzdělávání a kultivaci znalostního kapitálu. Tato strategie umožňuje vysokou míru seberealizace a samostatnosti, zároveň nabízí zaměstnancům spolurozhodování a podílení se na rozvoji firmy. Zaměstnanci se stávají „zlepšovatelé a spolupodnikatelé“ v excelentní úspěšné firmě a mají potřebu (nikoli povinnost) svou práci a výkon zlepšovat.

## **3.4 Projekt: „Vzděláváním k růstu poskytovaných služeb v Nemocnici s poliklinikou Česká Lípa“**

### **Začátky projektu**

- Od listopadu 2005 byl zpracováván na základě iniciativy vedení NsP návrh vzdělávacího projektu zaměřeného na komunikaci a manažerské dovednosti s cílem získat dotaci z ESF a státního rozpočtu ČR pro tento projekt. Vedením nemocnice byl jmenován projektový tým a hlavní koordinátor projektu, kterým byla jmenována autorka této práce.
- V lednu 2006 byla na webových stránkách ESF uveřejněna identifikace operačního programu a výzva Úřadu práce Liberec s názvem opatření: Zvýšení adaptability zaměstnavatelů a zaměstnanců na změny ekonomických a technologických podmínek, podpora konkurenceschopnosti.



- V únoru 2006 byl odeslán kompletně zpracovaný projekt do Výběrového řízení na ÚP Liberec, který byl vyhlašovatelem Výzvy k tomuto projektu.
- Ve vysokém konkurenčním prostředí rozhodnutím Výběrové komise ÚP Liberec dne 8.6.2006 byla schválena Žádost o finanční podporu z OP RLZ pod názvem: „Vzděláváním k růstu kvality poskytovaných služeb v Nemocnici s poliklinikou Česká Lípa“.
- Datum zahájení projektu: 01.08.2006
- Datum ukončení projektu: 30.06.2008

### **3.4.1 Žádost o finanční podporu grantového projektu NsP Česká Lípa**

Na ukázkou je zde uvedena zkrácená verze žádosti na projekt - „Vzděláváním k růstu kvality poskytovaných služeb v Nemocnici s poliklinikou Česká Lípa“, kterou vypracoval projektový tým.

#### **A. Identifikace operačního programu a výzvy**

Název operačního programu: Operační program Rozvoj lidských zdrojů

Číslo operačního programu: CZ.04.1.03

Název priority: Adaptabilita a podnikání

Číslo priority: 3.4

Název opatření: Zvýšení adaptability zaměstnavatelů a zaměstnanců na změny ekonomických a technologických podmínek, podpora konkurenceschopnosti

Číslo opatření: 3.4.1

Název grantového schématu: Adaptabilita a podpora konkurenceschopnosti podniku a organizací

Číslo výzvy: 2

Oblast zásahu: Flexibilita pracovní síly, podnikatelská činnost, inovace, informační a komunikační technologie (osoby, firmy)

## **B. Identifikace projektu**

Název projektu: Vzděláváním k růstu kvality poskytovaných služeb v Nemocnici s poliklinikou Česká Lípa

Zkrácený název: Vzděláváním k růstu kvality poskytovaných služeb

Předpokládané datum zahájení projektu: 01.08.2006

Předpokládané datum ukončení projektu: 30.06.2008

Doba trvání projektu v měsících: 23

Stručný obsah projektu:

Hlavním cílem projektu je vzdělávání cílových skupin zaměstnanců NsP, které následně povede k zefektivnění a zkvalitnění poskytovaných služeb klientům (pacientům) a k podpoře realizace myšlenky moderně fungující nemocnice. Systematickým projektovým vzděláváním v moderních metodách vedení lidí, komunikačních dovednostech, proklientském přístupu k pacientům, procesním řízení se vytvoří podmínky pro další neustálé zlepšování kvality práce především ze strany zaměstnanců nemocnice, a to v oblasti vedení a řízení lidí, kde se rýsují z pohledu managementu nemocnice největší rezervy. Prioritou projektu je zlepšení komunikace mezi zdravotníky navzájem, komunikace s pacientem a jeho rodinnými příslušníky.

Do cílových skupin budou zařazeni primáři, vrchní a staniční sestry, dále zdravotnický personál ze všech oddělení nemocnice, ale také zaměstnanci z technicko hospodářských oddělení.

Klíčové aktivity projektu spočívají v zaškolování zaměstnanců a v postupné implementaci nových poznatku do řízení lidí a jednotlivých útvarů nemocnice. Cílem tohoto vzdělávání bude rozvinout interpersonální dovednosti manažerů tak, aby uměli zvládat nároky, které jsou na ně kladeny při řízení kolektivu pracovníků a dále svou kultivovaností a dynamičností dokázali efektivně řídit procesy v měnícím se konkurenčním prostředí. Dílčími cíli, které překročí rámec tohoto projektu, bude zvýšení kvality poskytovaných služeb a rostoucí spokojenost klientů (pacientů) se službami nemocnice.

### **C. Popis projektu**

#### **Zdůvodnění a vazby:**

Nemocnice s poliklinikou v České Lípě je okresní nemocnice, jejíž spádovou oblast tvoří přibližně 100 000 občanů. Nemocnice se na přelomu let 2003-2004 potýkala s obrovskými problémy. Ty byly v zásadě dvojího druhu. Zadluženost a nespokojenost odborného personálu, který vykazoval jasné tendence nemocnici opouštět. Nemocnice přijala koncepci snižování nákladu spojených se svým provozem při zvyšování kvality poskytovaných služeb. Splnění této ambiciózní strategie vyžaduje od všech zaměstnanců nejen zvýšení své aktivity a iniciativy. Proto nemocnice předkládá tento vzdělávací projekt, který podpoří nastartované změny v nemocnici.

#### **Vazba projektu na příslušné opatření programu:**

Projekt naplňuje specifické cíle opatření 4.1 OP RLZ v těchto oblastech:

- Prostřednictvím vzdělávacích aktivit pro zaměstnance bude zajištěno poskytnutí a prohloubení odborných znalostí a kvalifikace.
- U cílových skupin se posílí kompetence potřebné pro zvládání profesních, strukturálních i technologických změn.
- Aplikací moderních metod a forem vzdělávání zaměstnanců, které je směřováno do praxe účastníků vzdělávání a využívá simulační tréninky a techniky.

#### **Vazba projektu na strategické dokumenty:**

##### **1. STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ČR z roku 2003**

*bod 3.4* Gramotnost pro udržitelnost rozvoje - projekt v sobě zahrnuje i zaměření na enviromentální informace o životním prostředí (nemocnice hospodaří s velkým objemem spotřebního materiálu a tudíž odpadem).

*bod 4.4.* Další vzdělávání - účastníci projektu získají nástroje pro větší flexibilitu a adaptabilitu pro pracovní trh, ale především jejich vzdělávání bude směřovat k prosperitě nemocnice samotné.

*bod 4.6.* Podniková strategie RLZ - nemocnice ve svých zaměstnancích spatřuje velký potenciál a konkurenční výhodu, proto chce podpořit jejich rozvoj. Projekt přichází s uceleným koncepčním vzděláváním zaměstnanců nemocnice.

## 2. NÁRODNÍ ROZVOJOVÝ PLÁN ČR na léta 2000 -2006

*Priorita 1.1* - Zvýšení konkurenceschopnosti zkvalitňováním prostředí pro podnikání a stimulací rozvoje podniku v souladu s principy trvalé udržitelnosti.

*Priorita 3.2* - Rozvoj celoživotního vzdělávání a výchovy, včetně "ekologické gramotnosti".

## 3. PROGRAM ROZVOJE LIBERECKÉHO KRAJE z roku 2004 (dle akčního plánu na rok 2006)

*A 1.1.2* Zlepšení komunikace veřejného a podnikatelského sektoru.

*A 1.1.5* Rozvíjení konkurenceschopnosti podniku.

*B 1.1* Zvyšovat vzdělanostní úroveň a tím posilovat zaměstnatelnost obyvatel Libereckého kraje.

*B 1.3* Zlepšování zdravotní péče o obyvatele LK a podpora preventivních programů v oblasti zdravotní i sociální péče.

*B 1.4* Zajištění integrovaného zdravotnického sektoru a vytvoření udržitelného zdravotního systému.

## 4. STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE MĚSTA ČESKÉ LÍPY

*opatření 2* - Podpora rozvoje lidských zdrojů

Zaměření, cílové skupiny a činnosti projektu:

*Cíle projektu:*

Hlavní cíle projektu:

- Vytrénovat zaměstnance NsP Česká Lípa v postupech, které směřují ke standardizaci řízení a poskytování excelentních služeb nemocnice.
- Zajistit vhodné manažerské řízení lidí a pracovních procesů, zvýšit kulturní úroveň organizace.
- Zvýšit profesionální přístup k pacientům.
- Preventivně působit na cílové skupiny proti syndromu vyhoření.

*Cílové skupiny:*

Zaměstnanci - Přínos pro cílovou skupinu

- Zvýšení zaměstnatelnosti, díky rozšíření vědomostí, znalostí a dovedností.
- Rozšíření kvalifikace
- Zvýšení motivace

- Vyšší spokojenost zaměstnanců
- Lepší přístup k informacím
- Zvýšení sounáležitosti s organizací

#### *Doprovodná opatření:*

Popis doprovodných opatření: V rámci projektu bude probíhat vzdělávání a trénink cílových skupin.

#### *Udržitelnost*

##### a) finanční udržitelnost

Z hlediska financí po skončení podpory ze zdrojů OP RLZ počítáme s využitím vlastních zdrojů nemocnice, které by měly pokrýt nejdůležitější poprojektové aktivity.

##### b) udržitelnost nastolených změn

Po ukončení realizace projektu budeme od dodavatelské firmy požadovat pokračování konzultační činnosti spojené s průřezovými workshopy sledujícími úspěšnost a stabilizaci zavedených změn.

#### *Rizika*

Vzdělávání zaměstnanců (cílových skupin) Nemocnice s poliklinikou Česká Lípa má i svá úskalí, protože v něm bude zapojena velká část zaměstnanců nemocnice a bude vyžadovat spolupráci jak cílových skupin, vedení nemocnice, tak i dodavatelské společnosti.

##### a) Riziko neúčasti na vzdělávání:

Tomuto riziku budeme předcházet včasným plánováním vzdělávacích modulů pro jednotlivé cílové skupiny.

##### b) Riziko spojené s malou motivací účastnit se vzdělávání:

I přesto, že je v nemocnici velká poptávka ze strany zaměstnanců po vzdělávání právě v tématech, které jsou předkládány v tomto projektu, budeme v průběhu projektu stále účastníky cílových skupin motivovat k účasti na vzdělávání.

##### c) Riziko zdržení harmonogramu projektu:

Především projektový tým bude mít hlavní zodpovědnost za koordinaci celého projektu a dodržování termínu.

##### d) Riziko úpadku dodavatelské firmy:

Toto riziko nejde zmenšit samotnou firmou v okamžiku spuštění úpadku. Budeme však vybírat takovou společnost, která se této situaci preventivně brání např. neustálou inovací svých služeb.

### Popis realizace projektu:

#### *Vytvoření projektového týmu a řízení celého projektu*

Projektový tým se bude skládat ze zástupců Nemocnice s poliklinikou Česká Lípa a zástupců dodavatelské vzdělávací společnosti.

#### *Výběr dodavatele vzdělávacích služeb*

Nemocnice s poliklinikou Česká Lípa vyhlásí výzvu k podání nabídky na dodání vzdělávacích služeb.

#### *Prezentace projektu cílovým skupinám*

Formou prezentací seznámí účastníky vzdělávání se záměrem celého projektu a jeho jednotlivými fázemi.

#### *Vzdělávání primářů – Manažerské dovednosti*

Tématem vzdělávání budou manažerské dovednosti. Cílem tohoto vzdělávání je, aby primáři byli vybaveni praktickými znalostmi a dovednostmi, které mohou uplatnit při vedení a řízení svých pracovních týmů.

#### *Vzdělávání vrchních a staničních sester -Manažerské dovednosti*

Většina těchto sester prošla development centrem, ze kterého byly definovány vzdělávací potřeby. Tématem vzdělávání budou manažerské dovednosti zaměřené na výkon funkce vrchní či staniční sestry. Cílem tohoto vzdělávání je, aby sestry podobně jako primáři byly vybaveny praktickými znalostmi a dovednostmi, které mohou uplatnit při vedení a řízení svých pracovních týmů.

#### *Komunikační dovednosti a proklientský přístup k pacientům*

Tématem vzdělávání budou Komunikační dovednosti a proklientský přístup k pacientům. Cílem tohoto vzdělávání je rozvinout schopnosti a dovednosti interpersonální komunikace s důrazem na pracovní prostředí a výkon práce u této cílové skupiny.

#### *Psychosociální výcvik pro ostatní zdravotnický personál*

Tématem je psychosociální výcvik (psychosociální dovednosti). Cílem tohoto vzdělávání je zlepšení komunikačních a interpersonálních dovedností personálu s přímým dopadem na zkvalitnění adaptačního procesu přicházejícího klienta.

#### *TOP 21 III.*

Tématem vzdělávání budou dovednosti a znalosti, které jsou spojeny s manažerskými rolemi v nemocnici. Vzdělávání bude rozděleno do 7 vzdělávacích dvoudenních modulu (16 dnů vzdělávání), které budou všechny probíhat výjezdovou formou.

#### *Vnitřní postupy řízení a hodnocení:*

1. Kontrola a organizační zabezpečení projektu
2. Kontrola přínosu tréninkových aktivit
3. Kontrola implementace projektu do NsP Česká Lípa
4. Závěrečné hodnocení přínosu projektu

#### *Opatření pro zajištění publicity:*

Nemocnice využije k prezentaci projektu místní, regionální i celorepublikové noviny. V rámci projektu budou všechny tiskoviny opatřeny logem EU a ESF.

#### *V čem je projekt inovativní:*

Projekt přináší inovaci i skloubením nástrojů a metod vzdělávání s realitou nemocnice, což představuje hlavní filosofii projektu.

#### *Složení realizačního týmu:*

Vedoucí projektového týmu, koordinátor, členové projektového týmu z řad příjemce i dodavatele. Celkem 6 osob.

#### Harmonogram realizace

Jde o rozložení časového plánu aktivit do období od 8/2006 – 6/2008

#### Náklady projektu

Celkové náklady projektu činí 2 500 000 Kč a tato částka je rozpočtena do položek :  
Osobní náklady, místní kancelář, nákup služeb, přímá podpora

#### Očekávané efekty projektu

##### *Multiplikační efekty*

Vzdělávací projekt Nemocnice s poliklinikou Česká Lípa má svým rozsahem a uplatnitelností možnost širokého použití i v jiných nemocnicích či jiných organizacích působících ve zdravotnických či sociálních službách.  
pracovních pozic.

##### *Přidaná hodnota*

- Zvýšení atraktivnosti NsP Česká Lípa jako zaměstnavatele v regionu, kde se využívají nejmodernější trendy ve vzdělávání a kde se získané poznatky ihned aplikují do pracovního procesu.
- Zapojení vybrané skupiny zaměstnanců do vzdělávacích aktivit, kteří mají kompetence k ovlivnění dalších zaměstnanců

### *Výsledky a výstupy projektu*

Ze seznamu ukazatelů výstupů je vybrán povinný ukazatel nabízeného seznamu, jde o počet osob či produktů, které byly podpořeny díky financím z ESF

#### *Výstupy:*

Název ukazatele: 1.14.00.A Počet podpořených systému RLZ

Jednotka ukazatele: osoba Plánovaná hodnota: 1

Název ukazatele: 1.02.00.A Počet podpořených vzdělávacích programů

Jednotka ukazatele: kus Plánovaná hodnota: 5

Název ukazatele: 1.04.00.A Počet podpořených organizací

Jednotka ukazatele: kus Plánovaná hodnota: 1

Název ukazatele: 1.09.00.A Počet podpořených pracovních míst

Jednotka ukazatele: kus Plánovaná hodnota: 1

Název ukazatele: 1.18.00.A Počet účastníků kurzů - klientů služeb

Jednotka ukazatele: osoba Plánovaná hodnota: 170

Název ukazatele: 1.05.00.A Počet podpořených osob - klientů služeb

Jednotka ukazatele: osoba Plánovaná hodnota: 170

#### *Výsledky:*

Název ukazatele: 2.41.00.A Podíl úspěšných absolventů

Jednotka ukazatele: % Plánovaná hodnota: 90

Název ukazatele: 2.12.00.A Počet nově vytvořených produktů

Jednotka ukazatele: kus Plánovaná hodnota: 7

Název ukazatele: 2.04.00.A Počet institucí, které zavedly programy Lidských zdrojů

Jednotka ukazatele: kus Plánovaná hodnota: 1

Název ukazatele: 2.17.00.A Počet organizací, jejichž pracovníci byli vyškoleni

Jednotka ukazatele: kus Plánovaná hodnota: 1

Název ukazatele: 2.36.00.A Podíl osob služeb, u kterých podpora splnila účel

Jednotka ukazatele: % Plánovaná hodnota: 90



### **3.4.2 Obsahy a cíle vzdělávacích modulů pro jednotlivé cílové skupiny zaměstnanců NsP Česká Lípa**

#### **Primáři – manažerské dovednosti – 16 účastníků**

##### Obsah vzdělávání :

- 1. modul ... Prezentační dovednosti
- 2. modul ... Role manažera – primáře
- 3. modul ... Komunikační nástroje a dovednosti
- 4. modul ... Principy týmové spolupráce a time management

##### Cíle:

- Charakterizovat prezentační projev a vztáhnout jeho charakteristiky k dovednostem vedoucích pracovníků.
- Pojmenovat typy veřejných vystoupení a hlavní rozdíly mezi nimi.
- Procvičit se v dílčích dovednostech používaných při přípravě veřejných vystoupení.
- Rozvinout schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu.
- Pojmenovat a procvičit se v dílčích vůdcovských dovednostech.

#### **Vrchní sestry a staniční sestry – manažerské dovednosti – 40 účastníků**

##### Obsah vzdělávání pro vrchní sestry :

- 1. modul ... Obtížné komunikační situace
- 2. modul ... Trénink rozhodování
- 3. modul ... Stres management – hledání vnitřní harmonie

##### Cíle:

- Vydefinovat roli vrchní sestry a s tím spojené potřebné komunikační dovednosti.
- Získat zpětnou vazbu na schopnost přesvědčit druhého.
- Pojmenovat základní principy pozitivní komunikace.
- Pojmenovat negativní emoce v práci vrchní sestry.
- Rozvinout dovednosti v pěti hlavních krocích rozhodovacího procesu.
- Naučit se rozpoznávat nebezpečí syndromu vyhoření ve svém okolí.

#### Obsah vzdělávání pro staniční sestry:

- 1. modul ... Komunikační nástroje v práci sestry
- 2. modul ... Manažerské nástroje při vedení týmu
- 3. modul ... Time management a zvládání stresu

#### Cíle:

- Charakterizovat základní komunikační dovednosti.
- Získat zpětnou vazbu na schopnost efektivně komunikovat.
- Charakterizovat základní formy komunikace.
- Procvičit se v používání asertivních technik v řešení obtížných situací.

### **Další zdravotnický personál – Komunikační dovednosti a proklientský přístup k pacientům – 42 účastníků**

#### Obsah vzdělávání :

- 1. modul ... Vztahový a procesní charakter komunikace
- 2. modul ... Náročné komunikační situace

#### Cíle:

- Vydefinovat specifika komunikačních situací ve zdravotnickém prostředí.
- Naučit se používat nástroje k upevnění týmové komunikace.
- Získat zpětnou vazbu na schopnost využít emoční inteligenci při utváření vztahů.
- Charakterizovat základní techniky asertivní komunikace.

### **Psychosociální výcvik pro ostatní zdravotnický seminář – 48 účastníků**

#### Obsah vzdělávání :

- 1. a 2. modul ... Standardizace spolupráce a pravomocí
- 3., 4., 5. modul ... Komunikace s pacienty
- 6. a 7. modul ... Nácvik bálintovských skupin
- 8., 9., 10. modul ... Komunikace uvnitř týmu

#### Cíle:

- Rozvoj spolupráce, týmová podpora, vztahy, tvorby sociální atmosféry.
- Prevence syndromu vyhoření, rozpoznávání zakázky, práce se zakázkou, aktivní naslouchání, projevy empatie, zvládání krizových situací.

### **TOP 21 III. (7 lékařů, 7 sester, 7 THP) - 21 účastníků**

#### Obsah vzdělávání :

- 1. modul           ...     Prezentační dovednosti
- 2. modul           ...     Komunikační dovednosti
- 3. modul           ...     Sebepoznání a rozvoj tvořivosti
- 4. modul           ...     Vedení a řízení lidí
- 5. modul           ...     Řízení změn a procesní myšlení
- 6. modul           ...     Trénink týmové spolupráce – OUTDOOR
- 7. modul           ...     Time management IV. Generace

#### Cíle:

- Procvičit se v dílčích dovednostech používaných při přípravě veřejných vystoupení.
- Naučit se strategie zvládání pasivního, nepřátelského, agresivního ... publika.
- Naučit se rozpoznávat podle neverbální komunikace naladění komunikačních partnerů.
- Procvičit se při jednání s manipulativními typy lidí.
- Procvičit vybrané kreativní techniky.
- Protrénovat účastníky ve vedení týmů a jeho motivaci.
- Pojmenovat 9 individuálních způsobů motivace, podle založení podřízeného.
- Naučit se využívat dovednosti při zlepšování procesů (brainstorming, Ishikawův graf, formulace vize, bodová metoda, Paretovo pravidlo...)

## **4 Zkušenosti s realizací projektu a monitorovacími zprávami**

Od chvíle, kdy je Žádost o finanční podporu schválena, začíná pro žadatele velmi náročný a dlouhý proces. Klíčovým dokumentem pro řízení projektu je tzv. Příručka pro příjemce, která velmi detailně popisuje veškeré postupy, jak ekonomické a finanční, tak týkající se správné publicity projektu, používání log ESF, žádostí o změny projektu apod.

### **Rozhodnutí o dotaci**

Po vybrání projektu k financování je příjemce Výběrovou komisí požádán o doplňující podklady nutné pro přípravu **Rozhodnutí o poskytnutí dotace**. Rozhodnutí ukládá příjemci řadu povinností a stanovuje sankce za jejich porušení. Těmito povinnostmi se musí příjemce řídit nejen po dobu projektu, ale ještě řadu let po jeho skončení.

### **Podstatné a nepodstatné změny**

V průběhu realizace projektu je možné provádět jak věcné, tak finanční změny, které ovšem musí být pro chod projektu nezbytné a nesmí mít vliv na schválené výstupy a výsledky projektu. Pro předcházení nepříjemných situací při posuzování změn je lepší předem konzultovat tyto změny s přiděleným projektovým manažerem administrátora.

### **Příprava monitorovacích zpráv**

O průběhu projektu je povinnost podávat pravidelné zprávy – nejdéle jednou za tři měsíce. Pro vyplnění monitorovací zprávy je potřeba řada podkladů - je nutné je shromažďovat průběžně při realizaci projektu. Často se stává, že se dokumentace mění nebo doplňuje v průběhu realizace projektu. Tyto změny si příjemci podpory musí většinou hlídat sami. Chybí zde servis poskytovatelů grantů, resp. centrálních institucí, kteří by měli automaticky rozeslat upozornění příjemcům podpory na provedené změny. Když se na chybu přijde až při monitorovací zprávě, může být už pozdě. A navíc, sledovat veškeré změny v legislativě po schválení projektu je velmi náročné a pro mnoho firem či sdružení takřka nereálné.

### **Příprava žádosti o platbu**

Ke každé monitorovací zprávě se přikládá vyúčtování vynaložených nákladů. Většina tabulek je závazných a všechny údaje musí být snadno dohledatelné. Žádost o platbu je třeba vyplnit ve finálně uložené Žádosti o finanční podporu a musí být předložena jako soubor XML a také vytištěna.

### **Schvalování monitorovacích zpráv a žádostí o platbu**

V případě, že monitorovací zpráva, žádost o platbu, či přiložené tabulky a doklady vykazují chyby, je vyhlášovatelem zaslána 1. výzva k doplnění údajů. Pokud chyby přetrvávají, je zaslána 2. výzva. 3. výzva již zasílána nebývá, nevysvětlené položky nejsou schváleny a je o ně krácena platba.

### **Monitorovací indikátory**

Mimo indikátory uvedené v Žádosti o finanční podporu je povinen příjemce sledovat a vykazovat další výstupy relevantní jeho projektu. K monitorovací zprávě je potřeba přiložit soubor ve formátu XML a PDF z vyplněného Monitorovacího benefitu. Jedná se o indikátory, které jsou později sumarizovány za celá grantová schémata.

### **Publicita projektu**

Jednou z povinností je zajištění publicity projektu. Další povinností je náležitě popsat publicitu v monitorovací zprávě. Co nejdříve po zahájení projektu je dobré o projektu informovat na webových stránkách příjemce. Doporučuje se velká otevřenost v informování o projektu, jeho cílech, cílových skupinách, jednotlivých aktivitách, harmonogramu, projektovém týmu i rozpočtu. Projekt je hrazen z veřejných prostředků a administrátor na publicitu klade velký důraz.

### **Shrnutí:**

Prvotní zkušeností úspěšných příjemců podpory je podcenění složení projektového týmu, což je z hlediska zvládnutí veškeré administrativy, která je s řízením projektu spojená, klíčové. Není totiž možné srovnávat náročnost realizace projektu (byť v obdobné výši) s grantovým projektem. Z toho logicky vyplývá i časová náročnost pro realizátora. Vedoucí projektu potřebuje ve svém týmu osobu určenou pro vedení této administrativy a pak musí

společně věnovat mnoho hodin na prostudování předepsaných příruček a manuálů. Z uvedeného vyplývá, že projekt téměř nelze realizovat jedním zaměstnancem ve firmě. Je nutné dokladovat každý účet, mít dohodu se všemi účastníky vzdělávacích aktivit. To a mnoho dalších podobných aktivit dělá z realizace projektu nesmírně náročný úkol, který vyžaduje správné řízení. Důležitou úlohu zde hraje i sebranost projektového týmu a jeho ochota či schopnost aktivně, iniciativně a pracovitě vstupovat do řízení realizace projektu. Proto klíčovým doporučením zde je nepodceňovat složení projektového týmu, což se promítá do problémů s řízením projektu.

## 5 Závěr

Hlavním cílem práce bylo vytvoření praktického manuálu k získání a následnému čerpání finančních prostředků z fondů Evropské unie v oblasti vzdělávání. Dalším cílem bylo na základě vlastních zkušeností seznámení se způsobem přípravy a realizace projektu od zahájení až po monitorování, zjednodušeně informovat o projektovém cyklu a upozornit na hlavní zásady, které musí žadatel bezpodmínečně dodržet. Obecné mínění je, že nejtěžší je projekt napsat a uspět v konkurenčním prostředí, dle názoru a zkušeností autorky je nejtěžší sepisování Monitorovacích zpráv a Žádostí o platbu. Důležité je neustále sledovat změny v Příručkách pro příjemce, protože v průběhu období dochází ke změnám podmínek ze strany vyhlašovatele.

Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů vyhlašuje soutěž, jež tak chce ocenit nejlepší projekty a profesionály v oblasti řízení lidských zdrojů, kteří nejvíce přispěli k rozvoji svého podniku, profese a společnosti. Projekt byl odbornou porotou na 7. ročníku ceny o nejlepší vzdělávací projekt Human Resources Excellence Award zařazen mezi 3 finální projekty a byl prezentován na konferenci v Praze. Následně ho jako nejlepší a vítězný zvolilo 140 manažerů, specialistů z předních firem a zástupců vzdělávacích společností. Týmovou prací bylo dosaženo překonání soupeře jako je společnost Microsoft a Česká rafinérská. Během projektu bylo rovněž vytvořeno motto nemocnice a základní hodnoty společnosti.

Úspěšná realizace projektu velmi záleží na tom, jak reálně je projekt napsán a jak si příjemce poradí s administrativou a řízením celého projektu. Celá realizace projektu není pouze výsledkem souhry interního týmu složeného z vedoucího týmu a jeho manažerů či administrativních pracovníků, ale také členů externího týmu, což jsou pracovníci úřadů, ministerstev a krajů, kteří mají dotyčného příjemce na starost a s nimiž jsou konzultovány veškeré problémy s realizací projektu. Na začátku projektu musí být jasný záměr a co nejkonkrétnější představa o jeho realizaci. Projekt je oprávněný získat finanční pomoc ze strukturálních fondů EU, shodují-li se jeho cíle s prioritními cíli programů pro daný strukturální fond a mají-li tyto cíle oporu v operačních programech. Jasný, výstižně popsany záměr, srozumitelná formulace a konkrétní, věcně a časově kontrolovatelný cíl jsou předpokladem úspěšného přijetí projektu i pro jeho samotnou realizaci.

Kromě zkušeností, které se promítají do psaní projektových žádostí, jsou významné i zkušenosti s řízením projektu. Jedná se především o zkušenost s komunikací řídicích orgánů poskytovatelů grantů a zkušenost s dodržováním pravidel u potřebných dokumentů, kterými je nutno se řídit při realizaci projektu.

Diplomovou práci mohou s úspěchem využít všechny organizace, které se rozhodnou v novém programovacím období o finanční podporu požádat.

V novém programovacím období 2007 – 2013 bude možné čerpat dotace na vzdělávací projekty nejen z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (obdoba původního OP RLZ), ale nově i z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK). Tím bude dána větší šance vzdělávacím projektům (viz příloha I a J).



## 6 Seznam literatury

### Seznam citované literatury

KLVAČOVÁ, E.a kol.*Prohlubování evropské integrace*.1.vydání.Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80 -86419- 78-9.

NÁRODNÍ VZDĚLÁVACÍ FOND,o.p.s.*Příručka pro příjemce finanční podpory projektů Operačního programu Rozvoje lidských zdrojů*.2.vydání.  
Praha: ŘO OPRLZ, 2006.

NÁRODNÍ VZDĚLÁVACÍ FOND,o.p.s.*Dodatek k programu Operační program Rozvoj lidských zdrojů*.1.vydání.Praha: ŘO OPRLZ, 2005.

NÁRODNÍ VZDĚLÁVACÍ FOND, o.p.s. *Příručka pro žadatele o finanční podporu grantových programů Operačního programu Rozvoje lidských zdrojů*.1.vydání.  
Praha: ŘO OPRLZ, 2005.

PAVLÁK, M. *Lidské zdroje a fondy EU*.Praha:Aspi,a.s., 2006. ISBN 80-7357-139-0.

SDRUŽENÍ PRO VZDĚLÁVACÍ POLITIKU *České vzdělání a Evropa*. Praha: Tauris, 2004. ISBN 80-211-0312-4.

VILAMOŮVÁ, Š. *Čerpáme finanční zdroje Evropské Unie*. Praha: Grada, 2005.  
ISBN 80-247-1194-X.

### Seznam bibliografie:

ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice*. 10th edition.  
London: Kogan Page Limited, 2007. 977 s. ISBN 10 0-7494-4631-5.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada, 2008. 128 s.  
ISBN 978-80-247-2475-1

BOHÁČOVÁ, I. , HRABÁNKOVÁ, M. *Strukturální politika EU*, C.H. Beck, 2009. 190 s. ISBN 978-80-7400-111-6

### **Odkaz na zdroje na internetu:**

#### **Citace**

Co je ESF [online]. copyring neuvedeno, Praha: MPSV CR, 2007 [cit.2010-01-02].

Dostupné na WWW: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/discover/esf\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/discover/esf_cs.htm)

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost 2007-2013 [online]. copyring neuvedeno, Praha: MPSV CR, 2008. [cit.2009-11-16].

Dostupné na WWW: <http://www.esfcr.cz/file/4976/>

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost - Prováděcí dokument [online]. copyring neuvedeno, Praha: MŠMT CR, 2007. [cit. 2009-11-13]. Dostupné na WWW: <http://www.strukturalnifondy.cz>

Programy 2007-2013 [online]. copyring neuvedeno, Praha: MMR CR, 2007.[cit.2009-11-13]. Dostupné na WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013>

Stručná charakteristika operačního programu OPLZZ [online]. copyring neuvedeno, Praha: MMR CR, 2007. [cit.2009-11-16]. Dostupné na WWW: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>

Stručná charakteristika NsP Česká Lípa a.s. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.nemcl.cz/cz/uvodni-strana/>

### **Odkaz na interní předpisy:**

*Formulář finanční podpory z OP RLZ. Česká Lípa: Nemocnice s poliklinikou Česká Lípa, 2006.*

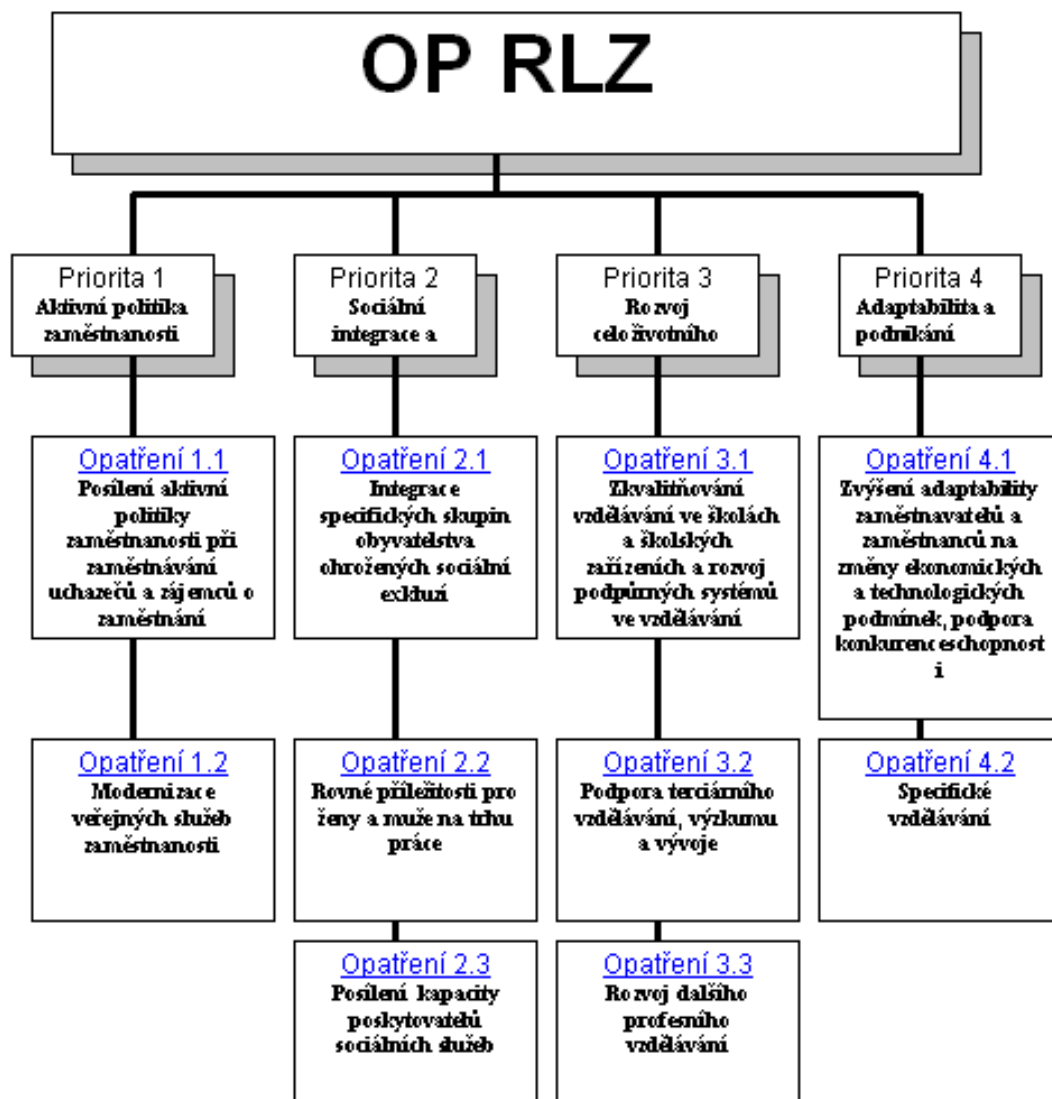
*Projekt do výběrového řízení na dodavatele vzdělávacích služeb pro Nemocnici s poliklinikou Česká Lípa. Liberec: Aperta 2006.*

## 7 Seznam příloh

- Příloha A:** Tabulka č.1 - Rozdělení priorit a opatření
- Příloha B:** Tabulka č.2 - Výběrová kritéria  
Tabulka č.3 - Vývoj stavu zaměstnanců
- Příloha C:** Tabulka č.4 - Dotazník spokojenosti
- Příloha D:** Graf č.1 - Přepočtený stav v % – profese 2007
- Příloha E:** Graf č.2 - Struktura zaměstnanců dle profesních skupin
- Příloha F:** Graf č.3 - Vzdělanostní úroveň zaměstnanců - 2007
- Příloha G:** Graf č.4 - Věková struktura – 2007
- Příloha H:** Graf č.5 - Zhodnocení dotazníků spokojenosti za rok 2005
- Příloha I:** Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
- Příloha J:** Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

## Příloha A – Tabulka č. 1 : Rozdělení priorit a Opatření v OPRLZ

Tabulka č. 1 - Rozdělení priorit a Opatření v OP RLZ



**Zdroj:** Esfcr: Stručná charakteristika operačního programu [online].2005[cit.2007-07-16]. Dostupné na WWW:<http://www.esfcr.cz/clanek.php?lg=1&id=403>

## **Příloha B – Tabulka č. 2 : Výběrová kritéria**

### **– Tabulka č. 3 : Vývoj stavu zaměstnanců**

**Tabulka č. 2 – Výběrová kritéria**

<b>Kritérium</b>	<b>Váha kritéria</b>
1. Zdůvodnění projektu	30 %
2. Cílová skupina	15 %
3. Realizace projektu	16 %
4. Výsledky a výstupy	14 %
5. Horizontální témata	10 %
6. Specifické požadavky	15 %
Celkem	100 %

**Zdroj:** *Pavláček, 2006, s. 100*

**Tabulka č. 3 – Vývoj stavu zaměstnanců - počet úvazků**

	2007	2006	2005	2004	2003
lékaři	88,43	89,57	85,02	87,17	92,27
farmaceuti	3	3	3,01	3,11	3,31
VŠ jiní	2	2,41	3	2,7	2,88
SŠ jiní	2,18	2,94	3,49	3,73	4
SZP	417,66	418,2	425,81	424,19	420,02
NZP	41,72	39,78	38,02	37,35	27,13
PZP	62,33	70,47	84,24	82	91,22
THP	58	55,76	58,34	59,62	63,9
Dělníci	125,86	117,1	129,26	137,45	139,48
celkem	801,18	799,23	830,19	837,32	844,21

**Zdroj:** *Personální oddělení NsP Česká Lípa, 2007*

## Příloha C – Tabulka č. 4: Dotazník spokojenosti

Tabulka č. 4 – Dotazník spokojenosti



**NEMOCNICE S POLIKLINIKOU**  
Česká Lípa

### Dotazník spokojenosti lůžkových pacientů

Vážené paní, vážený pane,  
dovolte nám, abychom Vám v první řadě popřáli brzké uzdravení. Ještě než však opustíte naši nemocnici, sdělte nám, prosím, Vaš názor na kvalitu našich služeb. Velmi nám tím pomůžete ke zvýšení spokojenosti našich pacientů.

Dotazník je anonymní a dobrovolný. Po vyplnění jej, prosím, vhodte do uzamčené schránky, která je umístěna v blízkosti pracovní sester. Do této uzamčené schránky má přístup pouze náměstkyně pro ošetrovatelskou péči, která vyhodnocuje každýměsíc závěry z Vašich dotazníků.

Za Vaš názor Vám děkuje zdejší tým lékařů, sester a všech dalších pracovníků, kteří jsou připraveni věnovat Vám odbornou a komplexní péči.

Věk: \_\_\_\_\_

Pohlaví: \_\_\_\_\_

Oddělení: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_



Délka vašeho pobytu v nemocnici:

1-2 dny	3-5 dnů	6-14 dnů	více dnů
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Způsob vyplňování dotazníku:

Údaj, který považujete za správný, zaškrtněte například takto:

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Význam obrázků:



vykající  
rozhodně ano



chválný  
spíše ano



neuspokojivý  
spíše ne



nepříjemný  
rozhodně ne

Lékařské služby:

1.	Doporučil(a) byste lékaře z tohoto oddělení Vaším příbuzným a známým?				
2.	Byli lékaři k dispozici vždy, když jste je potřeboval(a)?				
3.	Hovořili s Vámi lékaři způsobem, kterému jste rozuměl(a)?				
4.	Splnila péče lékařů během pobytu v nemocnici Vaše očekávání?				

Ošetrovatelské služby:

5.	Byl(a) jste spokojen(a) s chováním zdravotních sester na tomto oddělení?				
6.	Měl(a) jste pocit, že se Vám zdravotní sestry dostatečně věnovaly?				
7.	Byly zdravotní sestry k dispozici vždy, když jste je potřeboval(a)?				
8.	Byla nastupující směna dobře informována o Vašem aktuálním zdravotním stavu?				
9.	Zajímali se ošetřující personál o to, zda máte bolesti? (případně jiné obtíže)				
10.	Byly Vám podány utišující prostředky v dostatečné míře?				
11.	Splnila péče zdravotních sester během pobytu Vaše očekávání?				

*Ubytování:*

12.	Pokládáte čistotu na oddělení pro Vás za dostačující?				
13.	Je dle Vašeho mínění sociální zařízení vyhovující?				
14.	Je dle Vašeho názoru vybavení nemocničního pokoje vyhovující?				

*Strava:*

15.	Bylo pro Vás množství stravy dostatečné?				
16.	Vyhovovala Vám kvalita poskytované stravy?				

*Informování pacientů:*

17.	Dostává(a) jste během pobytu v nemocnici potřebné informace o tom, jaká vyšetření Vám budou prováděna?				
18.	Dostává(a) jste informace o možném riziku, které může vzniknout při vyšetření (operaci)?				
19.	Byly Vám průběžně podávány informace o výsledcích vyšetření, aniž byste si je musel(a) sám(sama) vyžádat?				
20.	Informoval Vás ošetřující lékař dostatečně o všech závažných obtížích, které mohou nastat po Vašem propuštění z nemocnice?				
21.	Byly Vám při propuštění z nemocnice zodpovězeny otázky týkající se Vašeho dalšího léčení?				

*Označte, prosím, Vámi zvolenou odpověď:*

Ověřte si, prosím, vlastní odpovědi.						
22.	Při propuštění jste byl(a):	- informován (a) o dalším postupu léčby:		ano	ne	
		- vybaven (a) recepty na léky na dobu nejméně 3 dnů:		ano	ne	
23.	Máte zajištěnou péči po propuštění domů ve zdejší nemocnici, pokud to Váš zdravotní stav vyžaduje?			ano	ne	
24.	Vyskytly se při Vašem pobytu v nemocnici některé z těchto komplikací?					
	- proleženiny:	ano	ne	- nakažlivá onemocnění (chřipka):	ano	ne
	- úraz:	ano	ne	- jiné komplikace:	ano	ne
	- hnisání rány:	ano	ne	jaké:		
25.	Při možnosti výběru zdravotnického zařízení by jste dal(a) přednost:			<input type="checkbox"/>	- naši nemocnici	
				<input type="checkbox"/>	- raději jiné	
				<input type="checkbox"/>	- je mi to jedno	

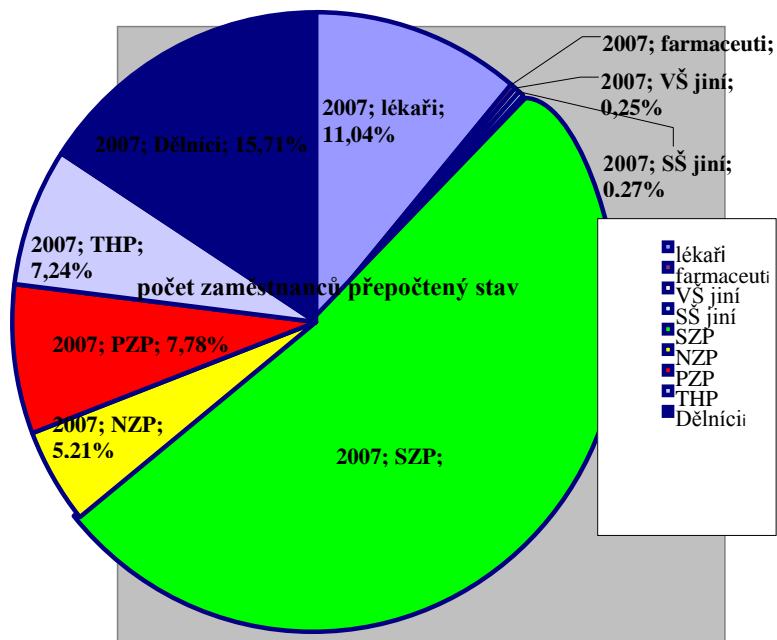
Vaše další připomínky uved'te, prosím zde:

Vedení nemocnice Vám děkuje za upřímnost a čas věnovaný vyplnění dotazníku

**Zdroj:** Oddělení pro kvalitu ošetrovatelské péče NsP Česká Lípa, 2007

## Příloha D – Graf č. 1: Přepočtený stav v%– profese 2007

Graf č.1-



Přepočtený stav v % – profese 2007

**Zdroj:** Personální oddělení NsP Česká Lípa, 2007



## Příloha E – Graf č. 2: Struktura zaměstnanců dle profesních skupin

Graf č.2

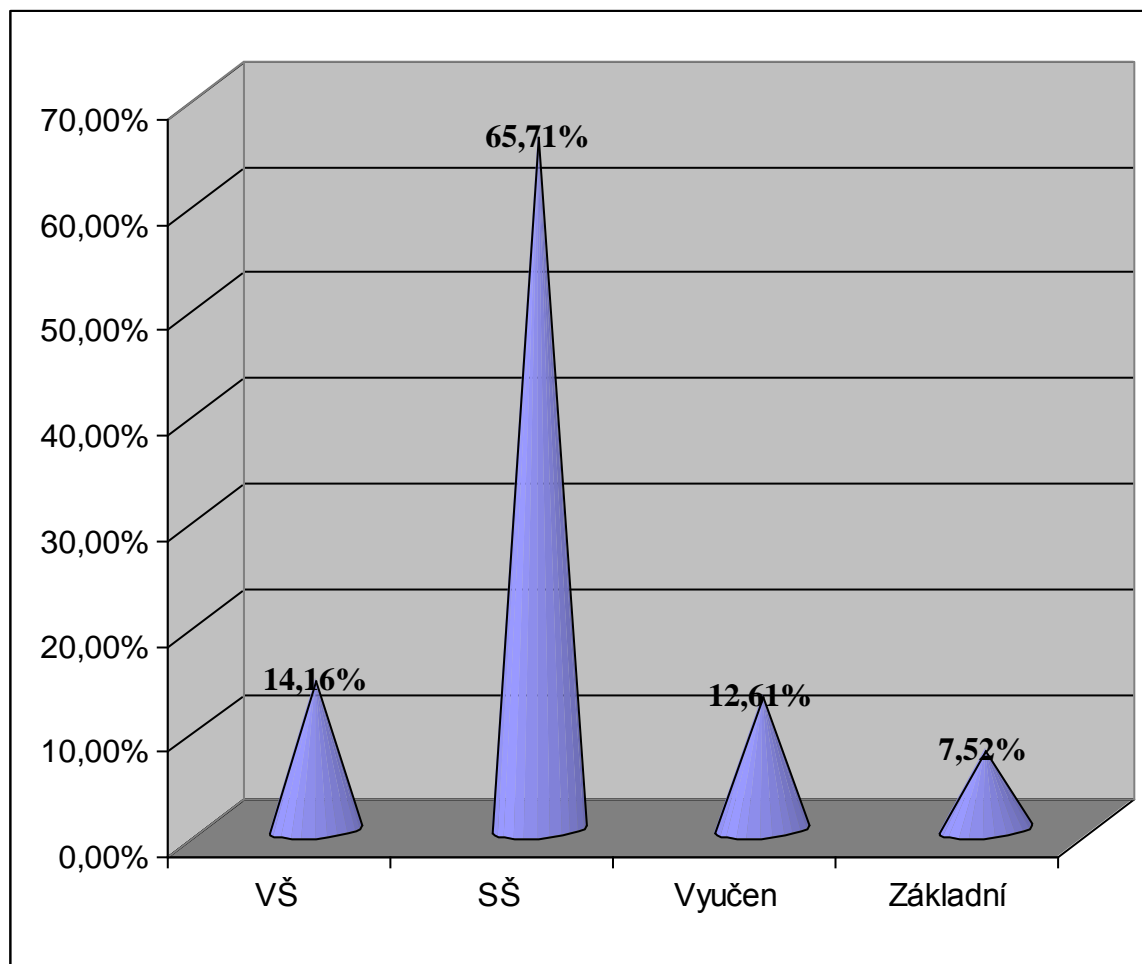
<b>SZP – střední zdravotnický personál</b> (vrchní, staniční a ostatní sestry)	99,9% ženy, tvoří 48% všech zaměstnanců, podíl na mzdách 45%, z 93% SŠ vzdělání, 7% VŠO a VŠ, nemocnost 6%, vrchní sestry (20) střední management, staniční sestry liniový
<b>dělnické profese</b> (nezdravotníci)	70% ženy, tvoří 16% všech zaměstnanců, podíl na mzdách 9%, 95% základní vzdělání nebo vyučení, nemocnost 12%
<b>NZP, PZP – pomocný zdravotnický personál</b> (ošetřovatelky sanitáři ....)	80% ženy, tvoří 13,5% všech zaměstnanců, podíl na mzdách 8,5%, 90% základní vzdělání nebo vyučení
<b>lékaři</b> (primáři, vedoucí lékaři, lékaři)	40% ženy, tvoří 11,5% všech zaměstnanců, podíl na mzdách 25,5%, všichni VŠ vzdělání, 16 primářů a 4 ved.lékaři
<b>THP a ostatní – neřídící zaměstnanci</b>	85% ženy, tvoří 9,5% všech zaměstnanců, podíl na mzdách 10%, 95% SŠ vzdělání 5 % VŠ
<b>management</b> (řídící nezdravotníci)	80% ženy, tvoří 1,5% všech zaměstnanců, podíl na mzdách 2,5%, 70% VŠ ostatní SŠ vzdělání

Struktura zaměstnanců dle profesních skupin

**Zdroj:** Personální oddělení NsP Česká Lípa, 2007

## Příloha F – Graf č. 3: Vzdělanostní úroveň zaměstnanců 2007

Graf č.3

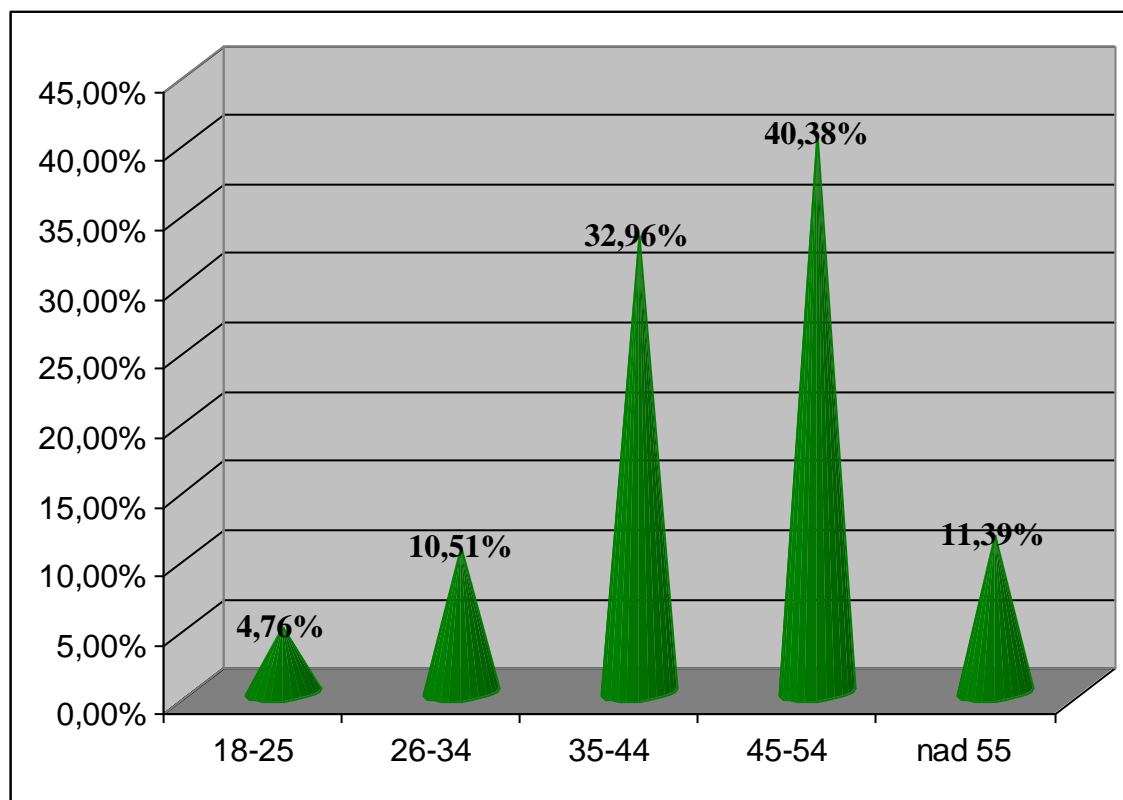


Vzdělanostní úroveň zaměstnanců 2007

**Zdroj:** Personální oddělení NsP Česká Lípa, 2007

## Příloha G – Graf č. 4: Věková struktura 2007

Graf č.4

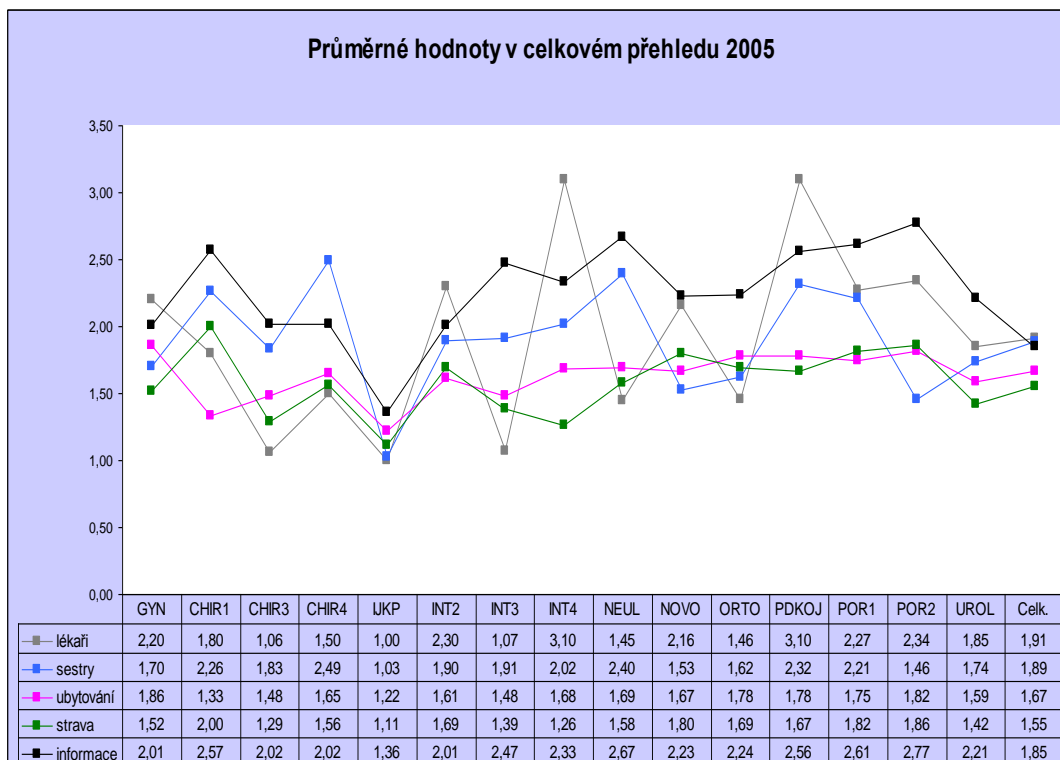


Věková struktura 2007

**Zdroj:** Personální oddělení NsP Česká Lípa, 2007

## Příloha H – Graf č. 5: Zhodnocení dotazníků spokojenosti za rok 2005

Graf č.5



Zhodnocení dotazníků spokojenosti za rok 2005

Zdroj: Oddělení pro kvalitu ošetrovatelské péče NsP Česká Lípa, 2007

## **Příloha I – OP Lidské zdroje a zaměstnanost**

### *Charakteristika programu*

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) je jedním ze tří programů pro realizaci podpory z **Evropského sociálního fondu** v oblasti rozvoje lidských zdrojů v České republice na období 2007-2013. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je spolufinancován z Evropského sociálního fondu, přičemž celková alokace na tento program pro příští rozpočtové období činí 1811,8 mil. €. To představuje 7% z celkové sumy z fondů EU pro ČR.

Řídícím orgánem OP LZZ je **Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR**.

### *Cíle programu*

#### Globální cíl

Globálním cílem operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost na období 2007-2013 je "Zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 10 nejlepších zemí EU" Tento cíl zajišťuje realizaci Strategických cílů Národního rozvojového plánu 2007-2013 "Otevřená, flexibilní a soudržná společnost" a "Konkurenceschopná česká ekonomika" a je plně v souladu se třetí obecnou zásadou Politiky soudržnosti pro podporu růstu a zaměstnanosti (Strategické obecné zásady Společenství, 2007-2013)

#### Specifické cíle

Zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů.

Zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti.

Posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených.

Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb.

Zintenzivnění mezinárodní spolupráce v lidských zdrojích a zaměstnanosti.

#### *Prioritní osy a oblasti podpory programu*

Prioritní osa 1 - Adaptabilita

Prioritní osa 2 - Aktivní politiky trhu práce

Prioritní osa 3 - Sociální integrace a rovné příležitosti

Prioritní osa 4 - Veřejná správa a veřejné služby

Prioritní osa 5 - Mezinárodní spolupráce

Prioritní osa 6 - Technická

## **Příloha J – OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost**

### **OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost**

#### *Charakteristika programu*

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK) je jedním ze tří programů pro realizaci podpory z **Evropského sociálního fondu** v oblasti rozvoje lidských zdrojů v České republice na období 2007-2013. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost je spolufinancován z Evropského sociálního fondu, přičemž celková alokace na tento program pro příští rozpočtové období činí 1811,8 mil. € (tj. zhruba 51,6 mld. Kč). To představuje 7 % z celkové sumy z fondů EU pro ČR.

Řídícím orgánem OP VK je **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR**.

#### *Cíle programu*

##### Globální cíl

Globálním cílem OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost 2007-2013 je rozvoj otevřeného, flexibilního a soudržného společenství a posílení konkurenceschopnosti ekonomiky ČR prostřednictvím partnerské spolupráce vedoucí ke zkvalitnění a modernizaci systémů počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a ke zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji.

##### Specifické cíle

Rozvoj a zkvalitňování systému počátečního vzdělávání s důrazem na zlepšení klíčových kompetencí absolventů pro zvýšení jejich uplatnitelnosti na trhu práce a zvýšení motivace k dalšímu vzdělávání.

Adaptace systému terciárního vzdělávání směrem k větší flexibilitě a kreativitě absolventů uplatnitelných ve znalostní ekonomice a zatraktivnění podmínek pro výzkum a vývoj

Posílení adaptability a flexibility lidských zdrojů jako základního faktoru konkurenceschopnosti ekonomiky ČR prostřednictvím systému dalšího vzdělávání

#### *Prioritní osy a oblasti podpory programu*

Prioritní osa 1 - Počáteční vzdělávání

Prioritní osa 2 - Terciární vzdělávání, výzkum a vývoj

Prioritní osa 3 - Další vzdělávání

Prioritní osa 4 - Technická pomoc